

JOHN C.  
MAXWELL

MAIS DE 12 MILHÕES DE LIVROS VENDIDOS

VENCENDO  
COM AS  
PESSOAS

VINTE E CINCO PRINCÍPIOS PARA ALCANÇAR  
O SUCESSO POR MEIO DOS RELACIONAMENTOS

**DIGITALIZADO POR M4YCQN**



THOMAS NELSON BRASIL



“Pergunte aos executivos bem-sucedidos qual é a característica mais desejável em cargos de liderança, e eles dirão que é a capacidade de trabalhar com outras pessoas. Pergunte a empreendedores o que separa o sucesso do fracasso, e eles dirão que é a habilidade nos relacionamentos. Sente-se com professores e comerciantes, gerentes de lojas e pequenos empresários, e eles dirão que a capacidade de lidar com pessoas faz a diferença entre aqueles que se destacam e os que ficam na mediocridade. É uma habilidade de valor incalculável. Não importa o que você queira fazer, se não é capaz de alcançar o sucesso junto com outras pessoas, então não o alcançará nunca!

**John C. Maxwell**

“Dono de uma criatividade impressionante, John Maxwell conseguiu mais uma vez! Trata-se de um manancial de princípios sábios, práticos, simples, comprovados e bem ilustrados que, se seguidos, podem aperfeiçoar relacionamentos em profundidade, especialmente os que precisamos reconstruir.”

**Stephen R. Covey**, autor de *Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes*

“John Maxwell repete a dose neste livro novo e inspirador, *Vencendo com as Pessoas*, lembrando que os bons relacionamentos são a chave do sucesso. O melhor de tudo: ele oferece lições claras – os Princípios Pessoais – que qualquer um pode aplicar em sua vida.”

**Ken Blanchard**, co-autor de *O gerente-minuto*



THOMAS NELSON BRASIL

ISBN 9788560303052



9 788560 303052

VENCENDO  
COM AS  
PESSOAS



JOHN C.  
MAXWELL

VENCENDO  
COM AS  
PESSOAS

Tradução de  
Omar Alves de Souza

5ª reimpressão



THOMAS NELSON BRASIL

Rio de Janeiro  
2007

Título original

Winning with people - Discover the people principles that work for you every time

Copyright (O 200!) Maxwell Morivation and JAMAX Rcallly

Edição original por Thomas Nelson, Inc. Todos os direitos reservados.

Copyright da tradução © Thomas Nelson Brasil, 2006.

SUPERVISÃO EDITORIAL Nataniel dos Santos Gomes

ASSISTENTE EDITORIAL Clarisse de Athayde Costa Cintra

TRADUÇÃO Omar Alves de Souza

CAPA Valter Botosso Jr.

COPIDESQUE Norma Cristina Guimarães Braga

REVISÃO Margarida Selmann

Magda de Oliveira Carlos

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO Júlio Fado

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

M419v

Maxwell, John C., 1947-

Vencendo com as pessoas: vinte e cinco princípios para alcançar o sucesso por meio dos relacionamentos / John C. Maxwell; tradução de Omar Alves de Souza. - Rio de janeiro: Thomas Nelson, 2007

Tradução de: Winning with people

ISBN 9788560303052

1. Relações humanas 2. Comunicação interpessoal 3. Relações humanas.  
4. Comunicação interpessoal. I. Título.

06-4418.

CDD 158.2  
CDU 316.47

Todos os direitos reservados à Thomas Nelson Brasil  
Rua Nova Jerusalém, 345 - Bonsucesso  
Rio de Janeiro - RJ - CEP 21402-325  
Tel.: (21) 3882-8200 Fax: (21) 3882-8212 / 3882-8313  
[www.thomasnelson.com.br](http://www.thomasnelson.com.br)

## AGRADECIMENTOS

Eu gostaria de agradecer a

Charlie Wetzel, meu redator;

Kathie Wheat, minha pesquisadora;

Stephanie Wetzel, que verifica e edita os manuscritos;

Linda Eggers, minha assistente.

*Vencendo com as pessoas* é dedicado a Hannah Elisabeth Maxwell, nossa segunda neta.

Sua personalidade espirituosa já tomou conta do coração de seus avós. Nossa oração é que ela cresça sempre capaz de alcançar o sucesso ao lado de outras pessoas.

# SUMÁRIO

## Introdução

### A QUESTÃO DA PREPARAÇÃO: ESTAMOS PRONTOS PARA RELACIONAMENTOS?

O Princípio da Lente: quem somos determina nossa maneira  
de ver os outros

O Princípio do Espelho: a primeira pessoa que devemos  
analisar somos nós mesmos

O Princípio da Dor: pessoas más magoam as outras e são  
facilmente suscetíveis a sair magoadas

O Princípio do Martelo: nunca use um martelo para matar  
um mosquito na cabeça dos outros

O Princípio do Elevador: em nossos relacionamentos, podemos  
fazer com que as pessoas se sintam "para cima" ou "para baixo"

### A QUESTÃO DAS CONEXÕES: QUEREMOS MESMO CONCENTRAR NOSSOS ESFORÇOS NAS PESSOAS?

O Princípio do Panorama: toda a população do mundo — com  
apenas uma exceção — é composta pelos outros

O Princípio da Troca de Papéis: em vez de colocar cada pessoa  
em seu lugar, devemos nos colocar no lugar delas



- O Princípio do Aprendizado: cada pessoa que encontramos tem potencial para nos ensinar alguma coisa
- O Princípio do Carisma: as pessoas estão interessadas em quem se interessa por elas
- O Princípio Número 10: acreditar no melhor que as pessoas podem oferecer geralmente faz com que elas ofereçam o melhor de si
- O Princípio da Confrontação: antes de qualquer confronto é preciso levar em conta as motivações da outra pessoa

#### A QUESTÃO DA CONFIANÇA: É POSSÍVEL

##### ESTABELECEER CONFIANÇA MÚTUA?

- O Princípio do Fundamento: a confiança é a base de qualquer relacionamento
- O Princípio da Circunstância: nunca permita que uma situação tenha mais valor do que um relacionamento
- O Princípio de Bob: quando Bob tem problemas com todo o mundo, geralmente ele é o problema
- O Princípio da Abordagem: ser uma pessoa em paz com a vida permite que os outros vivam em paz conosco
- O Princípio da Trincheira: ao se preparar para uma batalha, cave um fosso tão grande que caiba um companheiro

#### A QUESTÃO DO INVESTIMENTO: ESTAMOS

##### DISPOSTOS A INVESTIR NAS OUTRAS PESSOAS?

- O Princípio da Jardinagem: todo tipo de relacionamento precisa ser cultivado
- O Princípio dos 101%: descubra o 1% em que concordamos e coloque 100% de esforço para que dê certo
- O Princípio da Paciência: a jornada empreendida ao lado de outras pessoas é mais lenta que a jornada solitária
- O Princípio da Celebração: o verdadeiro teste dos relacionamentos não é apenas saber o quão leais somos quando nossos amigos fracassam, mas a força de nosso entusiasmo quando eles alcançam a vitória
- O Princípio da Excelência: passamos a nível mais elevado quando tratamos os outros melhor do que eles nos tratam

## A QUESTÃO DA SINERGIA: É POSSÍVEL CRIAR

### RELACIONAMENTOS EM QUE TODOS GANHEM

O Princípio do Bumerangue:: quando ajudamos os outros,  
estamos nos ajudando

O Princípio da Camaradagem: em igualdade de condições, as  
pessoas tendem a trabalhar com aquelas das quais mais gostam;  
quando não há igualdade de condições, acontece  
a mesma coisa

O Princípio da Parceria: trabalhar junto com outras pessoas  
aumenta as possibilidades de alcançar o sucesso em equipe

O Princípio da Satisfação: nos grandes relacionamentos, a  
alegria de estar junto *é* o suficiente

Revisão final dos Princípios Pessoais em *Vencendo com as pessoas*

Notas

## INTRODUÇÃO

O que é necessário para trabalhar em equipe e ser bem-sucedido? Será que é preciso nascer com uma personalidade expansiva ou com uma forte intuição para se sair bem nos relacionamentos? Quando se trata de habilidades pessoais, será que tudo é pré-determinado, e nos cabe apenas aceitar aquelas que Deus nos concede? É possível uma pessoa habilidosa na construção de bons relacionamentos se tornar ainda melhor?

Pessoas que sabem se relacionar bem com outras costumam ser facilmente reconhecíveis. Gente com essa habilidade tem muita facilidade em estabelecer vínculos conosco, fazendo-nos sentir valorizados e promovendo nosso crescimento pessoal a um nível mais elevado. Essa interação gera uma experiência positiva que nos faz querer passar mais tempo com ela. j

Alguns são tão habilidosos no trato com as pessoas que deveriam ganhar o Prêmio Empatia. Nomes como Dale Carnegie, John Wooden, Ronald Reagan e Norman Vincent Peale logo vêm à lembrança. Da mesma forma, há pessoas cuja habilidade de se relacionar com outras faria delas candidatas ao Prêmio Antipatia. E não são poucos os que carregam tal reputação.

Mas não é necessário ler os jornais ou estudar História para encontrar exemplos nos dois extremos. É preciso lidar com elas no dia-a-dia:

nas ruas, na igreja, talvez em casa. E, certamente, no trabalho. Dê uma olhada nessas declarações de algumas pessoas a respeito do trabalho. Elas revelam uma deficiência em relacionamentos:

- "É melhor para a empresa que eu não precise trabalhar com outras pessoas".
- "A empresa fez de mim um bode expiatório, exatamente como as outras em que trabalhei antes".
- "Observação: por favor, não interprete o fato de eu ter passado por 14 empregos como carreirismo. Eu não pedi demissão de nenhum deles".
- "Referências: nenhuma. Deixei uma trilha de destruição por onde passei".

E possível que você se flagre imaginando como algumas dessas declarações servem perfeitamente para definir como funciona o *seu* ambiente de trabalho!

#### ALGUMAS PESSOAS CONHECEM O SEGREDO

Qual o valor que você dá à habilidade de se relacionar com os outros? Pergunte aos executivos bem-sucedidos dos grandes grupos empresariais qual é a característica mais desejável para fazer sucesso em cargos de liderança, e eles lhe dirão que é a capacidade de trabalhar em conjunto. Pergunte a empreendedores o que separa o sucesso do fracasso, e eles dirão que é a habilidade nos relacionamentos. Fale com vendedores, e eles confirmarão que saber lidar com gente é muito mais importante do que qualquer outro tipo de conhecimento. Sente-se com professores e comerciantes, gerentes de lojas e pequenos empresários, líderes religiosos e pais, e eles dirão a você que a capacidade de lidar com pessoas faz a diferença entre aqueles que se destacam e os que ficam na mediocridade. É uma habilidade de valor incalculável. Não importa o que você queira fazer, se não é capaz de alcançar o sucesso junto com outras pessoas, então não o alcançará!

Muita gente cai na armadilha de achar que os relacionamentos não são prioridade. Isso não é bom, pois nossa habilidade de construir e man-

ter relacionamentos saudáveis é o fator mais importante para se sair bem em qualquer área da vida. I', o que determina nosso sucesso potencial. Ribert W. Woodruff, o homem cuja liderança transformou a Coca-Cola de uma pequena produtora regional de bebidas num poderoso grupo financeiro internacional, compreendeu a importância do fator pessoal no que se referia às realizações. No livro *Top Performance (Alto desempenho)*, o especialista em relacionamentos Zig Ziglar cita o ex-diretor executivo da Coca-Cola. Zig diz que Woodruff costumava distribuir um pequeno panfleto que criou, no qual se lia:

A vida é muito parecida com o trabalho de um vendedor. Se somos bem-sucedidos ou não, é muito mais uma questão do quanto bem motivamos os seres humanos com os quais lidamos para comprar de nós e o que temos a oferecer.

*Sucesso ou fracasso neste trabalho é, essencialmente, uma questão de relacionamentos humanos.* Tem a ver com o tipo de reação que provocamos nos membros de nossa família, nossos clientes, funcionários, empregadores, colegas de trabalho e colaboradores. *Se esta reação é favorável, temos grande chance de ser bem-sucedidos. Se a reação não for boa, estamos condenados.*

O pecado mortal em nossos relacionamentos pessoais é que não damos a eles a devida importância. Não dedicamos um esforço ativo e contínuo a fazer e dizer coisas que contribuirão para que as pessoas gostem mais de nós, creiam em nós, e que criarão nelas o desejo de trabalhar conosco na realização de nossos propósitos e desejos.

O tempo todo, vemos *pessoas e organizações desempenhando apenas uma pequena parte de seu potencial de sucesso, ou falhando totalmente, só porque negligenciam o elemento humano nos negócios e na vida.*

Elas não priorizam as pessoas e suas ações. No entanto, são essas pessoas e suas reações que fazem as empresas ser bem-sucedidas ou quebrar.<sup>1</sup>

## TUDO COMEÇA COM GENTE

Todos os sucessos que alcançamos são resultado de relacionamentos iniciados com as pessoas certas e, posteriormente, o fortalecimento desses laços a partir do uso da habilidade de se relacionar. Da mesma forma, os fracassos na vida podem geralmente ser creditados à falta dessa habilidade. Às vezes, o impacto é óbvio. O envolvimento com um cônjuge de temperamento difícil, um sócio desonesto ou um membro da família que tem um comportamento inadequado podem causar muitas dificuldades. Em outros casos, o problema não chega a ser tão grave, como ignorar um colega de trabalho com quem deveria interagir o tempo todo, fracassar na construção de um relacionamento positivo com um cliente importante ou perder oportunidades estratégicas de encorajar um filho inseguro. A conclusão é a seguinte: *de maneira geral, as pessoas podem creditar seus sucessos e fracassos aos relacionamentos que estabelecem em suas vidas.*

Quando penso em meus fracassos pessoais, relaciono a maior parte deles a determinadas pessoas que passaram por minha vida. Certa vez, selecionei a pessoa errada para cuidar de minhas finanças e entrei numa sociedade com ela para investir em negócios relacionados com petróleo. A aventura custou 10 mil dólares que eu e minha mulher, Margaret, tínhamos dado duro para economizar. Em outra oportunidade, comecei um negócio e pedi a um amigo para tomar conta por mim, pensando que ele cuidaria bem do empreendimento. Mas julguei mal, e depois de dois anos o negócio já estava mais de 150 mil dólares no vermelho.

Não estou querendo bancar a vítima e culpar os outros por meus fracassos. Pelo contrário, estou dizendo que meu relacionamento com eles foi parte importante do processo. Semelhantemente, não posso assumir os créditos pelos meus sucessos. Nenhum deles foi resultado de esforço isolado. As interações que estabeleci com outras pessoas ajudaram-me a ser bem-sucedido. Para cada realização, posso olhar para trás e perceber que um relacionamento a tornou possível. Sem a ajuda de gente como Elmer Towns, Peter Wagner e Jack Hayford, minha carreira nunca teria chegado ao ponto que chegou. Sem a ajuda de um mar de gente da Thomas Nelson e de minha empresa, o grupo INJOY, meu livro *As 21 irrefutáveis leis da liderança* (Editora Mundo Cristão) nunca teria se tornado um *best-seller* com mais de um milhão de exemplares vendidos. E muito de minha estabilidade financeira pode ser creditado ao apoio

e aos conselhos de meu irmão, Larry Maxwell, e de meu amigo, Tom Phillippe.

Conforme os relacionamentos ganham em importância, em termos profissionais, eles se tornam mais decisivos, em termos pessoais. Minha vida espiritual pode ser determinada a partir de meu relacionamento com meu pai, Melvin Maxwell. A razão de eu me sentir realizado a cada dia pode ser atribuída a meu relacionamento com minha esposa, Margaret. Ela me ajuda a aproveitar nossos sucessos. E não posso deixar de dizer que devo minha própria vida aos meus relacionamentos com os outros. Se não tivesse encontrado o cardiologista John Bright Cage, não estaria escrevendo este livro agora. O infarto que sofri em dezembro de 1998 provavelmente teria me matado.

#### MAIS QUE UM DETALHE

Você já se surpreendeu lidando com alguém de temperamento difícil e pensou: "Essa pessoa é talentosa, mas complicada"; ou: "É um cara brilhante, mas parece que não consegue se dar bem com ninguém"? Essas pessoas nunca alcançam seu potencial total porque só são capazes de usar apenas uma fração daquilo que poderiam se soubessem como trabalhar em equipe. Não compreendem que bons relacionamentos são mais do que simplesmente colocar um glacê no bolo da vida. Eles *são* o bolo — a própria essência de que precisamos para ser bem-sucedidos e realizados na vida.

Diante disso, o que devem fazer aqueles que não têm grandes habilidades relacionais? Devo admitir que a construção de bons relacionamentos é algo natural para mim. Nasci assim. Mas também trabalhei duro para desenvolver minhas habilidades. Aprendi muita coisa sobre as outras pessoas e sobre mim mesmo durante meio século. E traduzi

essas idéias em 25 Princípios Pessoais que *qualquer um* pode assimilar. Até os mais introvertidos podem aprendê-los para se tornarem pessoas hábeis no trato com outras. E quem tem

essa aptidão pode se transformar em um mestre na construção de relacionamentos.

---

---

Bons relacionamentos são mais do que simplesmente colocar um glacê no bolo da vida. Eles *são* o bolo.

---

---

Digo isso porque esses Princípios Pessoais funcionam o tempo todo. Eles se aplicam em qualquer situação, seja você jovem ou velho, temperamental ou calmo, homem ou mulher, empregado ou aposentado. Eu os tenho colocado em prática há décadas, e visto como funcionam nas dezenas de países que visitei nos seis continentes. Ao segui-los, potencializei minhas chances de alcançar o sucesso ao lado de outras pessoas e construí relacionamentos positivos e saudáveis que me proporcionaram sucesso profissional e satisfação pessoal.

Conforme você ler e assimilar esses Princípios Pessoais, verá que alguns deles fazem parte do senso comum. Outros podem surpreender. Talvez você possa questionar um ou outro, por achá-lo otimista demais, mas posso garantir, por experiência própria, que funcionam de verdade. Um Princípio Pessoal não tem poder para criar gurus de relacionamento, mas quando você coloca todos em prática, sua vida fica melhor (e pode ter certeza de que nunca será indicado para o Prêmio Antipatia!).

Isso não significa que você conseguirá manter ótimos relacionamentos com todas as pessoas que encontrar. Não dá para controlar as reações dos outros. O que lhe cabe é fazer de si o tipo de pessoa que as outras querem conhecer e com quem elas desejam construir um bom relacionamento.

Na vida, as habilidades que você usa e as pessoas que escolhe podem determinar seu sucesso ou fracasso. Dividi os Princípios Pessoais neste livro de acordo com cinco questões fundamentais que devemos fazer a nós mesmos se desejamos alcançar o sucesso nos relacionamentos.

1. A questão da preparação: estamos prontos para relacionamentos?
2. A questão das conexões: estamos ansiosos para concentrar nossos esforços nas pessoas?
3. A questão da confiança: é possível estabelecer confiança mútua?
4. A questão do investimento: estamos dispostos a investir nas outras pessoas?
5. A questão da sinergia: é possível criar relacionamentos em que todos ganhem?



Aprenda e coloque em prática esses Princípios Pessoais, e aí será capaz de responder a cada uma dessas perguntas de maneira positiva. Isso fará você uma pessoa bem-sucedida em termos relacionais, em condições de construir relacionamentos saudáveis, eficazes e satisfatórios. Terá a oportunidade de se transformar no tipo de gente que leva os outros ao sucesso também. O que poderia ser melhor do que isso?

## A QUESTÃO DA PREPARAÇÃO: ESTAMOS PRONTOS PARA RELACIONAMENTOS?

*A pessoa mais útil do mundo hoje em dia é o homem ou a mulher que sabe como lidar com os outros. Relações Humanas é a ciência mais importante da vida.*

Stanley C. Allyn

**P**assei os primeiros 26 anos de minha carreira trabalhando como pastor. Não conheço outra profissão tão exigente e intensa quando se trata de trabalhar com outras pessoas. Quem a exerce é convocado a liderar, ensinar, orientar, aconselhar e confortar pessoas de todas as idades e nos mais diversos estágios da vida, do berço à sepultura. Precisa estar junto com elas durante muitos dos momentos mais alegres de suas vidas, como no casamento ou no batismo. Da mesma maneira, o ministro é chamado nas horas mais difíceis da vida: salvar um casamento perto de acabar, consolar uma família depois da morte trágica de um filho ou procurar respostas quando as pessoas se vêem diante da iminência da própria morte.

Ao longo dos anos, aprendi rapidamente a reconhecer pessoas que enfrentavam dificuldade de se relacionar com outras. E gente de todos os tipos, todas as idades, todos os tamanhos. Às vezes, quando eu aconselhava alguém solteiro ou separado, com dificuldades para manter um relacionamento que funcionasse bem, ouvia a pessoa se lamentar pela solidão em que vivia e o desejo ardente de se casar. Triste é saber que, em vez de se concentrar no casamento, algumas pessoas assim deveriam é se preocupar com a preparação emocional — a habilidade básica para quem pretende construir um relacionamento saudável.

Vamos encarar os fatos: Nem todos possuem a habilidade de iniciar, construir e sustentar relacionamentos bons e saudáveis. Muita gente é criada num lar problemático, e nunca teve modelos positivos de relacionamento nos quais pudesse se inspirar. Algumas pessoas estão de tal forma concentradas em si e em suas necessidades que simplesmente ignoram a existência de outras. Há ainda os que ficaram tão machucadas com acontecimentos do passado que enxergam o mundo inteiro através do filtro da dor. E por conta das grandes áreas cinzentas de sua vida relacionai, elas não se conhecem, nem sabem como se relacionar com outros de uma maneira saudável.

E preciso gente saudável, em termos relacionais, para construir grandes relacionamentos. É aí que tudo começa. Creio que há alguns fundamentos que tornam as pessoas preparadas para relacionamentos. Elas oferecem resposta à questão da preparação. Os componentes essenciais estão contidos nestes Princípios Pessoais a seguir:

- O **PRINCÍPIO DA LENTE**: quem somos determina nossa maneira de ver os outros.
- O **PRINCÍPIO DO ESPELHO**: a primeira pessoa que devemos analisar somos nós mesmos.
- O **PRINCÍPIO DA DOR**: pessoas más magoam as outras e são facilmente suscetíveis a sair magoadas.
- O **PRINCÍPIO DO MARTELO**: nunca use um martelo para matar um mosquito na cabeça dos outros.
- O **PRINCÍPIO DO ELEVADOR**: em nossos relacionamentos, podemos fazer com que as pessoas se sintam "para cima" ou "para baixo".

Quem desconsidera algum desses componentes essenciais não está preparado para relacionamentos. Como resultado, enfrentará problemas recorrentes ao trabalhar em equipe.

Se você ou alguém que conheça simplesmente não parece capaz de construir o tipo de relacionamento positivo que todos os seres humanos desejam, então a razão pode estar relacionada com a disposição. Ao aprender esses cinco Princípios Pessoais, você se preparará para a criação de relacionamentos positivos e saudáveis.

## O Princípio da lente

QUEM SOMOS DETERMINA NOSSA  
MANEIRA DE VEROS OUTROS

*Eu não gostaria de pertencer a um clube que me aceitasse  
como sócio.*

Groucho Marx

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: QUAL A  
PERCEPÇÃO QUE TENHO DAS OUTRAS PESSOAS?

J á aconteceu de você começar num emprego novo e alguém com experiência na empresa lhe aconselhar cuidado ou recomendar o afastamento de determinada pessoa? Isso aconteceu comigo inúmeras vezes. Quando assumi meu primeiro cargo de liderança numa igreja, a pessoa que me precedeu avisou-me que deveria tomar cuidado com duas outras: Audrey e Claude. "Eles vão arranjar muitos problemas para você", disse-me. Assim, comecei a trabalhar esperando que os dois aprontassem alguma coisa.

Primeiro, fiquei de olho em Audrey. Era uma mulher forte, com uma personalidade igualmente forte (o roto falando do rasgado). Para minha surpresa, trabalhar com ela acabou se tornando uma experiência maravilhosa. Audrey era uma pessoa muito confiante e competente no que fazia, e fazia bem feito. Tínhamos um bom relacionamento de trabalho, e com o tempo ela passou a ser uma amiga de minha família. Claude, por sua vez, revelou-se um fazendeiro que amava a igreja. Na verdade, era quem exercia mais influência dentro da organização (mais de 35 anos depois, ele ainda é assim). Mas aquilo não feriu meus sentimentos. Por que eu deveria esperar que um homem com o dobro de minha idade, que fora membro da igreja por toda a sua vida, passasse a seguir minhas orientações só por conta de minha posição de liderança e um título? Trabalhar com Claude passou a ser um alvo a perseguir, e nos demos muito bem.

Quando aceitei o mesmo cargo em minha segunda igreja, mais uma vez ouvi um alerta de meu predecessor: "Fique de olho em Jim. Ele vai *bater de frente* com você em tudo". Assim, durante minha primeira semana ali, encontrei-me com Jim. Não era uma pessoa de diálogo fácil, mas me mostrou que amava Deus, amava a igreja e estava do meu lado.

No fim, tornou-se meu braço direito por todo o tempo que pastoreei aquela igreja. de fato, ele *batia de frente* — só que a meu favor. Não poderia querer um membro de equipe melhor do que Jim.

Depois de aceitar o cargo de pastor na terceira igreja em que trabalhei, o líder a quem substituí convidou-me a sentar para conversar. Ele faria um relatório sobre as pessoas que poderiam me causar dificuldades. Assim como havia acontecido nas duas primeiras igrejas, aquele homem tinha a intenção de me ajudar, mas respeitosa e abri mão de sua oferta. Naquele momento, eu já havia liderado tempo suficiente para perceber que o problema que ele tinha com as pessoas não precisaria necessariamente se repetir comigo — e vice-versa. Eu provavelmente não teria tanta interação com algumas pessoas nas quais ele confiava, assim como outros com quem ele não se dava bem poderiam se revelar estratégicos para meu trabalho. Por quê? Porque quem somos determina nossa maneira de ver os outros.

## A LENTE É VOCÊ

Um exemplo clássico da força da perspectiva — a maneira de ver as coisas — aconteceu quando eu estava na faculdade. Fui convidado para ser o padrinho do casamento de meu amigo Ralph Beadle. Fiquei com ele na noite anterior à da cerimônia e, logo na manhã do dia do casamento, Ralph queria sair para caçar esquilos (acho que não existe nada melhor do que atirar em pequenos animais para acalmar os nervos de um sujeito). Empréstou-me uma de suas armas e saímos para a floresta. Caminhamos por um tempo, mas não vimos nenhum esquilo.

— Onde estão os esquilos? — perguntava toda hora a Ralph durante a caminhada, fazendo barulho.

Depois de eu fazer a mesma pergunta meia dúzia de vezes, ele finalmente respondeu:

— John, fique nessa parte da floresta que eu vou pela outra.

Menos de dois minutos depois, comecei a ouvir os tiros. I:u ainda não havia visto nenhum esquilo, por isso sentei-me e fiquei descansando. Fiquei pensando: "Deveria ter trazido um livro". Comecei a olhar os animais brincando nas árvores. Enquanto isso, de vez em quando ouvia disparos e tentava imaginar em que Ralph estaria atirando. Alguns minutos depois, ele apareceu. Tinha acertado vários esquilos, e eu nem sequer *viu* um deles.

— Por que todos os esquilos estavam no *seu* lado da floresta?  
— perguntei.

Ralph balançou a cabeça e riu.

Quem você é determina sua maneira de ver tudo à sua volta. Não dá para separar sua identidade de sua perspectiva. Tudo que você

é e toda experiência que adquire dá o tom das coisas que você vê. É sua lente. Aqui está o que estou querendo dizer:

---

---

"Quem você é determina sua maneira de ver tudo à sua volta".

---

---

## QUEM VOCÊ É DETERMINA O QUE VOCÊ VÊ

Um homem que tinha nascido e vivido no Estado do Colorado mudou para o Texas e construiu uma casa que tinha uma enorme janela, da qual podia contemplar centenas de milhas de terras vazias, prontas para cultivar e criar animais. Quando perguntaram a ele se gostava daquele panorama, respondeu:

— O único problema é que não tem nada para se ver.

Na mesma época, um texano mudou-se para o Colorado e construiu uma casa com uma grande janela, da qual podia olhar as montanhas. Quando lhe perguntaram o que achou da vista, ele disse:

— O único problema com este lugar é que não dá para ver nada por causa dessas montanhas bem aí na frente.

A história pode ser um pouquinho exagerada, mas também revela uma verdade: o que as pessoas vêem é influenciado por aquilo que elas são. Pessoas na mesma sala olharão para as mesmas coisas e verão tudo de maneira totalmente diferente. Acontece o tempo todo comigo e com minha esposa, Margaret. Se estivermos numa festa, batendo papo, e ela me perguntar: "O que aquele sujeito de casaco azul estava conversando com você?", eu não terei a menor idéia do que ela estará falando. Margaret tem um ótimo senso de estética e moda. Eu não tenho. Quando olho para as pessoas, não percebo que tipo de roupa vestem. Para mim, são só roupas.

Cada um de nós tem seu jeito de ser, e é isso que dá o tom a tudo. Não são as coisas à nossa volta que determinam o que vemos, e sim o que há dentro de nós.

## QUEM VOCÊ É DETERMINA COMO VOCÊ VÊ OS OUTROS

Um viajante que se aproximava de uma grande cidade perguntou a um velhinho sentado à beira da estrada:

— Como são as pessoas desta cidade?

— Como eram as pessoas do lugar de onde você veio? — o velhinho devolveu.

— Horríveis — disse o viajante. — Más, nada confiáveis, detestáveis em todos os sentidos.

— Ah, — respondeu o velhinho — você verá a mesma coisa nesta cidade.

Assim que o viajante foi embora, outro parou para perguntar sobre a mesma cidade. Mais uma vez, o velhinho perguntou como eram as pessoas do lugar de onde o segundo peregrino vinha.

— Eram pessoas muito boas. Honestas, trabalhadoras e bastante generosas — respondeu o viajante. — Fiquei triste por deixá-las.

— É exatamente o que você verá nas pessoas desta cidade.



A maneira da qual as pessoas vêem as outras é um reflexo delas mesmas. Se sou uma pessoa confiável, verei as outras como confiáveis. Se sou crítico, acharei o mesmo dos outros. Se sou atencioso, para mim os outros serão gente compassiva. Sua personalidade vem à tona quando você fala das outras pessoas e interage com elas. Alguém que não conhece você será capaz de dizer muito a seu respeito apenas a partir do que observa.

### QUEM VOCÊ É DETERMINA COMO VOCÊ VÊ A VIDA

Aqui está uma velha história que costumava contar em conferências. Certo dia, um avô dormia no sofá quando seus netinhos resolveram pregar-lhe uma peça. Foram até a geladeira e pegaram um pedaço de queijo bem fedorento, que esfregaram no bigode do velhinho. Em seguida, esconderam-se num canto para ver o que aconteceria.

Depois de algum tempo, o nariz do avô começou a mexer e a cabeça, a sacudir. Finalmente, o velhinho sentou-se no sofá com uma cara de nojo e disse:

— Alguma coisa por aqui está fedendo!

Levantou-se, arrastou-se até a cozinha, deu uma cheirada longa e disse:

— Aqui dentro também está fedendo.

Àquela altura, decidiu sair e respirar ar fresco, mas quando inspirou fundo, lá estava aquele cheiro ruim de novo.

— O mundo inteiro está fedendo! — exclamou, lamentando-se.

A moral da história? Para uma pessoa que vive com um queijo fedorento embaixo do nariz, tudo cheira mal! A boa notícia para o vovô é que ele pode limpar o bigode com sabão e água, e aí tudo vai voltar a cheirar bem de novo, mas para uma pessoa que tem algo podre dentro de si isso é muito mais difícil. A única maneira de mudar a maneira de ver a vida é transformando-se por dentro.

Todos temos uma série de referências pessoais composta por nossas atitudes, pressuposições e expectativas no que se refere a nós mesmos, a outras pessoas e à vida. Esses fatores determinam se somos otimistas ou pessimistas, alegres ou taciturnos, crédulos ou desconfiados, amigáveis ou reservados, valentes ou tímidos. E não dão apenas o tom de como vemos a vida, mas também de como permitimos que as pessoas nos tratem. Eleanor Roosevelt disse: "Ninguém pode fazer-nos sentir inferiores sem nosso consentimento". Em outras palavras, usando uma citação do psicólogo e escritor Phil McGraw: "É você quem ensina como os outros devem tratá-lo". Você ensina a partir da maneira como vê a vida. E a maneira como vê a vida é resultado de quem você é.

Há alguns anos, tive a oportunidade de ensinar liderança ao time de futebol americano do St. Louis Rams. A equipe convidou-me para assistir a um de seus jogos logo depois, e permitiram-me sentar com as esposas dos treinadores e jogadores. Fiquei perto de Kim Matsko, mulher do treinador auxiliar da linha ofensiva do St. Louis Rams, John Matsko. Conforme conversávamos, perguntei a ela sobre as cidades onde morara com o marido, e de qual a que havia gostado mais (ela tinha vivido em vários estados: Ohio, Carolina do Norte, Arizona, Califórnia, Nova York e Missouri). A resposta dela foi:

— Da cidade onde estou agora.

— Ah, então você gosta mais de St. Louis? — perguntei.

— Não, eu não disse isso — respondeu ela. — O lugar de que eu gosto mais é aquele em que estou. É uma questão de escolha.

Que atitude maravilhosa! Se você é capaz de manter uma perspectiva como essa, sempre verá a vida de maneira positiva.

### QUEM VOCÊ É DETERMINA O *QUE* VOCÊ FAZ

Em *Animais, Inc. (Animais S.A.)*, Kenneth A. Tucker e Vandana Allman, do Instituto Gallup, contam uma história protagonizada por animais de fazenda cujo objetivo é mostrar como as empresas gerenciam mal a relação com as pessoas que trabalham nelas. A partir do princípio segundo o qual qualquer um pode ser treinado para fazer qualquer coisa, os

administradores da fazenda pedem ao burro de carga para operar o computador. Uma ovelha tímida é incentivada a fazer vendas por telefone. E aqui vai meu favorito: o espantalho é enviado ao galinheiro para botar ovos. Ele trabalhava o dia inteiro, e em termos físicos, estava em sua melhor forma. Cercado de galinhas botando ovos quase automaticamente, ele tenta e insiste o quanto pode. No entanto, no fim do dia, exausto, constata que fracassou em produzir ao menos um ovo.

Você pode estar pensando: "É claro, ele não poderia botar ovos". É muito óbvio que quem bota ovos são aves, burros puxam carroças e ovelhas produzem lã. É fácil entender que as habilidades naturais afetam aquilo que fazemos. Mas nossa maneira de pensar e nossas atitudes são parte de nós, assim como nossos talentos e habilidades. Elas também determinam o que fazemos. Não dá para separá-las, e se esperamos que os resultados contrastem com nossa personalidade, a tendência é a de que saíamos frustrados.

## CINCO COISAS QUE DETERMINAM QUEM SOMOS

Que fatores estão em jogo na hora de determinar quem você é? E claro que há muitos, mas aqui estão aqueles que considero os cinco principais:

### 1. GENÉTICA

Quando eu e Margaret éramos jovens e ingênuos, acreditávamos que a genética desempenhava um papel muito pequeno na personalidade de uma pessoa. Criamos que o ambiente era 98% responsável por quem uma pessoa era. Crie filhos para serem como você, e é isso mesmo que vai acontecer. Assim, adotamos nossos filhos Elizabeth e Joel Porter. Descobrimos que a formação, o desenvolvimento do caráter, a educação e a orientação espiritual cumprem papéis importantes, mas algumas coisas não mudam nas pessoas, não importa o ambiente em que vivem.

Sua carga genética tanto pode ser um bom quanto um mau sinal. Há algumas qualidades e características formidáveis das quais você foi dotado quando criado. E isso vale para todas as pessoas do planeta. Mas também existem coisas das quais você não gosta, e o máximo que pode fazer

e aprender. a viver com elas. Quando se trata de traços de caráter, trabalhe contra suas baquezas. Quando o assunto é talento, siga adiante naquilo em que é mais forte.

Nesses casos, não dá para escolher. Não dá para mudar os genes. No entanto, entre os cinco fatores mais importantes que determinam quem você é, este é o único que não dá para mudar a partir de suas escolhas. Os outros quatro estão, pelo menos até certo ponto, em suas mãos.

## 2. AUTO-IMAGEM

O poeta T.S. Eliot fez a seguinte observação: "Metade do mal que se faz a este mundo é devido a pessoas que querem se sentir importantes. Elas não são mal intencionadas. Em última análise, são consumidas por uma luta sem fim para ter bons pensamentos sobre si mesmas". As pessoas são como a água: elas tendem a encontrar um nível no qual se estabilizam. Alguém que tenha uma auto-imagem negativa sempre esperará pelos piores relacionamentos, os mais prejudiciais, e descobrirá gente igualmente negativa. Aqueles que têm uma auto-imagem positiva esperarão o melhor para si. E os que possuem uma auto-imagem tão *positiva* quanto *rigorosa* provavelmente serão os mais bem-sucedidos, terão capacidade de discernir o potencial dos outros e viverão cercadas de outras pessoas de sucesso. Como afirmou o psicólogo Nathaniel Branden, "tendemos a nos sentir mais à vontade, mais *em casa* com pessoas cujo nível de auto-estima assemelha-se ao nosso. Os opostos podem se atrair em alguns aspectos, mas não neste".

Dizem que, certo dia, Oliver Wendell Holmes estava caminhando por uma rua, e uma garotinha o seguia. Quando a garotinha deu meia-volta e começou a pegar novamente o caminho de casa, aquele célebre jurista disse:

— Quando sua mãe perguntar onde estive, diga a ela que caminhou ao lado de Oliver Wendell Holmes.

— Está bem — a menina respondeu, segura de si —, e quando seus amigos perguntarem onde estive, diga a eles que caminhou ao lado de Mary Susanna Brown.

Ali estava alguém com uma auto-imagem positiva.

### 3. EXPERIÊNCIAS PESSOAIS

Era uma vez um grupo de aldeões que orientaram um jovem pastor de ovelhas:

— Quando vir um lobo, grite "lobo", e viremos com armas e forcados.

No dia seguinte, o rapaz estava tomando conta de seu rebanho quando viu um leão se aproximando. Ele gritou: "Leão! Leão!", mas ninguém apareceu. A fera matou muitas ovelhas. O pastor ficou desesperado.

— Por que vocês não vieram quando chamei? — perguntou aos aldeões.

— Não existem leões nesta parte do país — respondeu o mais velho. — Você tinha que ficar tomando conta é dos lobos.

O jovem pastor aprendeu uma lição valiosa: as pessoas reagem àquilo em que estão preparadas a acreditar. E é a experiência que as prepara para o que acreditam.

Isso já não aconteceu com você? Pense em algumas de suas experiências na juventude. Se fazia muito sucesso na prática de esportes, eles provavelmente se tornaram uma parte importante de sua vida até hoje. Se fazia amigos com facilidade, é possível que adore estar cercado de gente. Se foi negligenciado ou sofreu algum tipo de abuso, isso produziu outro tipo de marca em você. Tudo pelo que passou contribuiu na formação de quem você é.

Não escolhemos *todas* as nossas experiências de vida; isso é ainda mais verdadeiro quando somos crianças. Mas *escolhemos* muitas experiências pelas quais passamos agora. Escolhemos com quem casar. Escolhemos nossa profissão. Escolhemos onde passar as férias, que exercício fazer e o que queremos aprender. E as pessoas que passaram por situações difíceis decidem se querem ou não passar por experiências que as tornem melhores. Não dá para apagar as coisas pelas quais passamos, mas podemos nos reprogramar a partir de experiências novas.

#### 4. A ATITUDE E AS ESCOLHAS RELACIONADAS A ESSAS EXPERIÊNCIAS

Mais importante do que escolher nossas experiências é decidir qual será nossa atitude a partir delas. Como já mencionei, temos apenas um controle limitado sobre as experiências pelas quais passamos. No entanto, temos controle total sobre nossas atitudes. Independentemente de nossa perspectiva, seja ela positiva ou negativa, promissora ou desfavorável, ampla ou restrita, somos nós que escolhemos nossas atitudes. Posso não ser capaz de mudar o mundo à minha volta, mas posso mudar o que vejo dentro de mim.

Creio que a atitude é a segunda decisão mais importante que alguém pode tomar (a mais importante é a fé). Sua atitude é que determinará sua vida. Não é resultado 

---

---

de seu nascimento, das circunstâncias ou de seu saldo bancário. Posso não ser capaz de mudar o mundo à minha volta, mas posso mudar o que vejo dentro de mim. 

---

---

É uma questão de escolha. Se você acha que esta é uma questão

complicada, pode dar uma olhada em dois outros livros que escrevi, *Dando a volta por cima* (Editora Mundo Cristão) e *The Winning Attitude* {*Atitude de vencedor*}.

#### 5. Amizades

Numa tirinha de quadrinhos da turma de Charlie Brown, ele está com a mão no queixo, recostado na parede, com aparência de quem se sente infeliz. Sua amiga Lucy aparece.

— Deprimido de novo, não é, Charlie Brown?

Ele nem mesmo responde.

— Sabe qual é seu problema? — ela pergunta, sem esperar pela resposta. — O seu maior problema é que você é quem você é!

— Bom, e o que é que eu posso fazer? — suspira ele.

— Não tenho a pretensão de dar conselhos — responde Lucy —, apenas chamei a atenção para o problema.

Se Charlie Brown quisesse melhorar, talvez um bom começo (os se descobrir novas amizades. Uma das coisas mais importantes que se pode fazer é escolher os amigos. Na condição de pais, eu e Margaret sempre tomamos cuidado com os amigos que nossos filhos escolhiam. Sabíamos que pessoas positivas e de boa índole os ajudariam, enquanto pessoas negativas de caráter duvidoso seriam prejudiciais a eles. Sempre fizemos de nosso lar um lugar onde nossos filhos e seus amigos quisessem passar seu tempo, e assim podíamos acompanhar a influência que estavam exercendo.

As pessoas mais próximas — e isso inclui, em especial, seu cônjuge — vão influenciar e moldar você. Já viu crianças de bom comportamento passarem a criar problemas depois de andar certo tempo com outros meninos e meninas problemáticos? E já viu amigos ou colegas de trabalho que decolam na carreira depois de começar a passar mais tempo com gente que amplia suas mentes e os desafia a crescer em termos profissionais? As pessoas com quem você escolhe passar mais tempo mudarão seu jeito de ser. As palavras do escritor e orador Charlie *Tremendo* Jones são mesmo verdadeiras: a diferença entre quem você é hoje e quem será daqui a cinco anos está nas pessoas com quem passa seu tempo e nos livros que lê.

A maneira de ver os outros é determinada pelo que a pessoa é. Não dá para fugir dessa realidade. Se alguém não gosta de gente, isso revela muito sobre essa pessoa e sobre a maneira como ela encara os relacionamentos pessoais. A questão está no ponto de vista. Se este é seu caso, não tente mudar os outros. Nem mesmo se concentre neles; mantenha o foco sobre si. Se conseguir mudar e se tornar o tipo de pessoa que deseja, começará a ver os outros sob novas luzes, e isso transformará a maneira de interagir em todos os seus relacionamentos.

O PRINCÍPIO DA LENTE  
— QUESTÕES PARA

1. Se alguém pedisse que você colocasse no papel uma declaração descrevendo a natureza humana e as pessoas, de forma geral, o que você escreveria? (Pense um pouco antes de escrever). Você descreveria sua filosofia como otimista, cética, empírica, imparcial etc? O que sua filosofia pessoal diz sobre você, no que se refere às outras pessoas?
2. Você descreveria sua atitude, em geral, como positiva ou negativa? (Não fuja da resposta, alegando ser realista — escolha uma das opções). Você encara sua atitude como um recurso a seu favor ou uma desvantagem? O que poderia fazer para aprimorar sua atitude?
3. Volte no tempo e pense em sua infância. Que experiências, em especial, marcaram sua vida pessoal? Elas inspiraram você a confiar nos outros ou desconfiar deles? De que forma essa perspectiva da vida deu o tom de seus relacionamentos quando se tornou adulto? Se os afetou negativamente, que experiências positivas você pode buscar para criar uma nova história, mais positiva?
4. Você concorda com a afirmação segundo a qual a diferença entre quem você é hoje e quem será daqui a cinco anos está nas pessoas com quem compartilhará seu tempo e nos livros que lerá? Que outros fatores acredita que possam ser tão (ou mais) importantes nesse processo?
5. Pense sobre as qualidades pessoais que gostaria de cultivar. Liste-as. Agora crie um plano de crescimento para desenvolver essas qualidades. Em primeiro lugar, dedique tempo de sua agenda para estar com gente que possua as qualidades que deseja. Depois, selecione um livro por mês cuja leitura ajude em seu processo de crescimento pessoal.



# O PRINCÍPIO DO ESPELHO

A PRIMEIRA PESSOA QUE DEVEMOS  
ANALISAR SOMOS NÓS MESMOS

*Lidar com gente difícil é sempre complicado, principalmente quando  
pessoa difícil é você.*

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: FIZ MINHA  
AUTOCRÍTICA E ASSUMI A RESPONSABILIDADE POR SER  
QUEM SOU?

Você já teve a oportunidade de conhecer uma dessas pessoas cujo pior inimigo são sempre elas mesmas, que sempre *piram* quando estão prestes a alcançar o sucesso ou que parecem incapazes de manter um emprego? Algumas delas possuem grande potencial, mas vivem se destruindo. Mas nem todos que enfrentam esse tipo de problema estão condenados ao fracasso. De vez em quando, pessoas que constituem suas piores inimigas alcançam grandes conquistas conforme progridem no relacionamento consigo e com os outros. Creio que Pete Rose é alguém assim.

#### UMA ROSA COM OUTRO NOME

Quando se trata de jogar beisebol, poucos se comparam a Pete Rose. Aqui está uma pequena lista de recordes estabelecidos por ele na liga profissional:

- Maior quantidade de rebatidas válidas (4.256)
- Maior número de partidas disputadas (3.562)
- Maior quantidade de rebatidas (14.053)
- Maior número de bases conquistadas por um rebatedor (5.752)
- Mais temporadas marcando 200 rebatidas válidas ou mais (10)
- Mais temporadas rebatendo 600 vezes ou mais (17)
- Recorde de bases alcançadas jogando pela Liga Nacional (2.165)
- Recorde de anos de atuação pela Liga Nacional (24)<sup>1</sup>

Rose, que ganhou A Luva de Ouro em duas temporadas como *outfielder* (o jogador que fica do lado de fora do "diamante", espécie de quadrado formado pela *home plate* e pelas três bases), também recebeu muitos prêmios. Foi o estreante do ano da Liga Nacional, em 1963; o jogador do ano da Liga Nacional, em 1973; e o jogador do ano do Campeonato Mundial, em 1975.<sup>2</sup>

Mas enquanto Pete Rose fazia sucesso no campo de beisebol, vivia o fracasso em outras áreas de sua vida. E o que causava maior caos em sua vida pessoal — e poderia ter determinado o fim de sua carreira como jogador — foi o vício de fazer apostas com os jogos. Desde o escândalo na bolsa de apostas do Campeonato Mundial de Beisebol, no início dos anos 1900, a liga profissional fazia o possível para evitar associar o esporte às apostas. O texto da Regra 21-d foi disponibilizado para todos os times profissionais de beisebol dos Estados Unidos, ficando bem à vista de jogadores e treinadores, de forma que todos conseguem vê-lo. A regra declara:

*Qualquer jogador, árbitro, dirigente ou funcionário de clube ou de liga que aposte qualquer valor em algum jogo de beisebol que não seja aquele com o qual o apostador tenha algum tipo de obrigação profissional será declarado inelegível por um ano.*

*Qualquer jogador, árbitro, dirigente ou funcionário de clube ou de liga que aposte qualquer valor em algum jogo de beisebol que seja aquele com o qual o apostador tenha algum tipo de obrigação profissional será declarado permanentemente inelegível?*

Pete Rose deve ter tido esse texto ao alcance dos olhos no mínimo 3.562 vezes como jogador, pois essa foi a quantidade de partidas que disputou. Ele o viu, pelo menos, outras 554 vezes como diretor de equipe.<sup>4</sup> Ainda assim, gostava de fazer apostas no beisebol. Em janeiro de 2004, depois de negar por 14 anos, Rose finalmente admitiu que apostava no beisebol, inclusive em seu próprio time, o Cincinnati Reds.

## PONTO CEGO

Pete Rose disse que, quando começou a apostar em jogos de beisebol, em 1987, "sequer imaginava as consequências".<sup>5</sup> Talvez fosse apenas mais

um passo natural no processo que o levaria a se tornar um jogador compulsivo — um rótulo que ele rejeita com veemência.<sup>6</sup> Mas de que outra forma poderia se chamar uma pessoa que apostava o ano inteiro nas mais diversas atividades esportivas, e que aparentemente não conseguia parar, mesmo quando aquilo custava a ele o próprio sustento? Ou capaz de colocar quantias extraordinárias no jogo? O agenciador de apostas Ron Peters admitiu ter ficado com mais de 1 milhão de dólares em apostas feitas por Rose. E isso só em beisebol. E em apenas uma temporada!<sup>7</sup>

Como foi que Rose deixou de perceber o que estava acontecendo com ele? Por que não evitou fazer apostas no beisebol? Como conseguiu sustentar aquela mentira por mais de uma década? Como foi capaz de dizer que seu único problema de verdade eram os amigos que escolheu? Por que insistia em dizer que não tinha um problema? Creio que a resposta é a seguinte: ele estava tão focado no beisebol que nunca olhou no espelho para se examinar.

## DÊ UMA BOA OLHADA

Rose sabia que era diferente de outros jogadores, mas raramente parava para refletir sobre o quão positivo ou negativo era esse fato. Ele diz:

*Joe Morgan [ex-colega de equipe de Rose, e que hoje está na Galeria da Fama] costumava dizer que lamentava por mim, pois, quando a carreira acabasse, eu nada teria em minha vida para ocupar o tempo. Nunca entendia essa lógica de Joe. Achava sempre que ele tinha menos compromisso com o esporte do que eu, e que não gostava tanto de beisebol quanto eu gostava. Quem, em seu juízo perfeito, poderia colocar outra coisa na vida acima do beisebol?*<sup>8</sup>

Enquanto Rose jogava, sua recusa a fazer uma autocrítica não atingiu a carreira, embora prejudicasse seus relacionamentos pessoais. Mas quando seus dias como jogador chegaram ao fim, ele foi pego de surpresa. Rose declara:

*Olhando para trás, vejo que deveria ter dedicado algum tempo para refletir sobre minha vida ou sobre onde estava e em que estava me meten-*

*do. Se fosse um bom leitor, teria procurado saber como outros jogadores famosos lidaram com a aposentadoria (...) Poderia ter telefonado para Dick Butkus e perguntado como ele se sentiu ao se aposentar da Liga Nacional de Futebol Americano, depois de alcançar o status de uma divindade como jogador. Poderia ter telefonado para Terry Bradshaw (...) Mas não entendia como eles lidavam com a aposentadoria porque nunca conversara com nenhum deles. Nunca conversei com ninguém. Não gostava de fazer isso?*

Em um de seus raros momentos de reflexão e auto-avaliação genuína, Rose resume assim a maneira da qual agia:

*Estava preocupado somente com meus recordes e meu lugar na história do beisebol, mas nunca me apercebi dos limites, nem fui capaz de controlar essa parte de minha vida. E admitir que havia perdido o controle era praticamente impossível para mim. Eu me preocupava com meus privilégios, mas não com minhas responsabilidades.<sup>10</sup>*

Em minha opinião, ele ainda está lutando para descobrir quais são as suas responsabilidades. É algo muito difícil de se fazer quando a pessoa não gosta de se olhar no espelho.

## O TESTE DO ESPELHO

Pessoas que não percebem quem são nem o que fazem geralmente causam prejuízos a seus relacionamentos. A maneira de mudar isso é olhar para o espelho. Trata-se de algo que todos nós devemos fazer. É o que chamo "fazer o teste do espelho". Pense nessas verdades que devemos aprender sobre nós mesmos.

### A PRIMEIRA PESSOA QUE DEVO CONHECER BEM SOU EU MESMO — CONSCIÊNCIA PRÓPRIA

A natureza humana parece dotar as pessoas da capacidade de julgar todo o mundo, menos elas mesmas. Pete Rose não tem uma imagem clara a seu próprio respeito. Sua tendência é a de se imaginar como uma vítima.

Rose descreve a si mesmo como um garoto de origem humilde e que venceu apenas por conta de seu talento como atleta. Ele acha que a punição que recebeu (ser banido do beisebol) foi excessiva diante do erro que cometeu.<sup>11</sup>

Algumas pessoas são dotadas de uma autoconsciência natural.

Thomas Armstrong, autor de *Os*

*7 tipos de inteligência* (Editora

Record), afirma que gente assim possui inteligência intrapessoal.

No entanto, tornar-se autocons-

ciente não acontece de uma hora

para outra para a maioria das pessoas. É um processo — às vezes, lento — que requer disposição.

---

---

A natureza humana parece dotar  
as pessoas da capacidade de julgar  
todo o mundo, menos elas mesmas,

---

---

A PRIMEIRA PESSOA COM QUEM DEVO ME DAR BEM SOU EU MESMO —  
AUTO-IMAGEM

O escritor Sydney J. Harris fez a seguinte observação: "Se você não se sente à vontade consigo, não se sentirá à vontade com os outros". Eu iria além: quem não crê em si mesmo prejudica seus relacionamentos.

Durante anos ensinei um conceito chamado "Lei do Limite", que se encontra no livro *As 21 irrefutáveis leis da liderança*: "A capacidade de liderança determina o nível de eficiência de uma pessoa". Eis o que quero dizer com isso: não importa o quão duro você trabalhe, não consegue avançar muito profissionalmente se for um líder limitado. Uma empresa, um departamento ou uma equipe sempre será prejudicado por um líder fraco.<sup>12</sup>

Quando se trata de relacionamentos, a auto-imagem funciona de maneira parecida. E o limite relacionai. Sua imagem de si mesmo restringe sua capacidade de construir relacionamentos saudáveis. Uma auto-imagem negativa pode até impedir a pessoa de ser bem-sucedida. E mesmo quando alguém com uma auto-imagem ruim alcança o sucesso, não dura muito tempo porque, mais cedo ou mais tarde, recolhe-se ao nível de suas próprias expectativas. Em certo sentido, pode se dizer que a autoconfiança de Pete Rose o impediu de ser prejudicado por sua falta de autoconsciência mais cedo na carreira.

O psicólogo e escritor de sucesso Phil McGraw declara: "Sempre digo que o relacionamento mais importante que alguém pode manter é consigo. Antes de mais nada, você precisa ser seu melhor amigo".<sup>13</sup> E como ser o "melhor amigo" de alguém que não conhece ou de quem não gosta?

---

---

"Sempre digo que o relacionamento mais importante que alguém pode manter é consigo. Antes de mais nada, você precisa ser seu melhor amigo".

Phil McGraw

---

---

Não dá. Por isso é tão importante descobrir quem você é e trabalhar para se tornar alguém de quem gosta e que respeita.

A PRIMEIRA PESSOA QUE ME CRIA PROBLEMAS SOU EU MESMO —  
AUTOCRÍTICA

O comediante Jack Parr fez este comentário: "Ao olhar para trás, minha vida parece uma grande corrida de obstáculos, sendo eu o maior deles", Era uma brincadeira, mas verdadeira para a maioria de nós. Pete Rose não está sozinho em sua capacidade de causar problemas para si. É uma dificuldade que eu enfrento, e você também. Se fosse possível dar uma surra na pessoa responsável pela maioria de nossas dificuldades, provavelmente viveríamos cheios de hematomas. O que nos pode livrar disso é a disposição de olhar para o espelho e ser honestos em relação aos erros que cometemos, aos atalhos que tomamos e aos problemas que enfrentamos.

Alguns anos depois que me formei, almocei com um amigo que havia sido colega de faculdade. Assim como eu, ele estava trabalhando como pastor pela primeira vez, numa igreja pequena. Conforme comíamos, ele começou a falar a respeito das pessoas de sua congregação. Disse que tinha dificuldades com fulano da diretoria, com sicrano nas reuniões de comissão e com um beltrano que estava aconselhando. Depois da quinta reclamação, eu já estava irritado. *Como liderar pessoas se você não gosta delas ou não as respeita?*, pensei.

— Fred, quer saber por que você tem tanta gente complicada em sua igreja? — perguntei.

— Sim, quero — respondeu ele, parando de comer e ouvindo com grande interesse.

— É porque você é o mais complicado de todos.

Ele ficou chocado. Em termos de relacionamento, talvez aquele não tenha sido um dos meus melhores momentos, pois Fred não demonstrou muito interesse no que eu tinha a dizer depois daquele comentário. Mas, para alguém de fora, ficava evidente que o problema era o próprio Fred. Não muito tempo depois, ele deixou a igreja e partiu para outra, onde também encontrou um monte de gente que considerava complicada.

Ralph Stayer, diretor executivo e proprietário da Johnsonville Foods, admite: "Aprendi muito cedo e sempre me lembro disso: na maioria das situações, eu sou o problema. Minha mentalidade, minha visão e minhas expectativas constituem o maior de todos os obstáculos ao meu sucesso". Se você quer evitar se tornar seu pior inimigo, precisa olhar para si de maneira realista.

A PRIMEIRA PESSOA QUE PRECISO MUDAR SOU EU MESMO —

#### DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Um dos perigos de ensinar em conferências ou de escrever livros como este é que as pessoas passam a supor que você é um especialista que domina tudo sobre o assunto do qual fala. Não pense assim. Como você, eu continuo trabalhando em minhas habilidades relacionais e de liderança. Há princípios neste livro que eu não sei aplicar bem, por isso procuro me aprimorar. E será sempre assim. Se achar que parei de me desenvolver, aí sim, estarei enfrentando dificuldades.

Nas criptas da Abadia de Westminster, na Inglaterra, há uma inscrição na tumba de um bispo anglicano que viveu no século XI com as seguintes palavras:

*Quando era jovem e livre, minha imaginação não tinha limites. Sonhei que mudava o mundo. Cresci, fiquei mais sábio e descobri que o mundo não mudaria. Por isso, de alguma forma, reduzi meus planos e decidi mudar só o meu país. No entanto, isso também parecia impossível. Conforme me aproximei do crepúsculo de meus dias, numa última e desesperada tentativa, pus-me a mudar apenas a minha família, as pessoas mais próximas de mim, mas — ai de mim! — não consegui. E agora, no meu leito de morte, finalmente percebi: se tivesse começado a mudança apenas em mim, então meu exemplo mudaria minha família. Esta inspiraria e incentivaria a mudar meu país e — quem sabe? — talvez pudesse até mudar o mundo.*



Quem costuma passar por dificuldades de relacionamento tende a olhar para todo o mundo para explicar os problemas — menos para si mesmo. Mas devemos sempre começar com uma auto-análise e com a disposição de mudar todas as deficiências que possuímos. O crítico Samuel Johnson aconselhava: "Quem tem tão pouco conhecimento da natureza humana a ponto de procurar a felicidade na mudança de tudo à sua volta, mas não se dispõe a mudar também, desperdiçará sua vida em esforços infrutíferos e multiplicará as aflições que procura remover".

A PRIMEIRA PESSOA QUE PODE FAZER DIFERENÇA SOU EU —  
RESPONSABILIDADE

Em *As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe* (Editora Mundo Cristão), escrevi sobre a Lei do Significado: "Um é pouco para alcançar a grandeza". Acredito mesmo que não pode haver conquistas significativas a partir de esforços individuais. No entanto, também creio que toda conquista expressiva começa com a visão de uma pessoa. Ela não apenas possui a visão, mas também toma para si a responsabilidade de transmiti-la aos outros. Se você quer fazer diferença neste mundo, precisa assumir responsabilidades.

OLHE NO ESPELHO

Há alguns anos, quando viajei à Nova Zelândia para realizar uma conferência, fiquei em um hotel de Christchurch. Em determinada noite, sentindo sede, procurei por uma máquina de refrigerantes. Não consegui achar, mas quando vi uma porta com um cartaz onde estava escrito "equipe de apoio", resolvi entrar e ver se alguém ali poderia me ajudar. Não encontrei nenhum funcionário do hotel nem uma máquina de refrigerantes, mas fiquei observando algo interessante. Quando me aproximei da porta para voltar ao corredor, vi que a porta tinha, por dentro, um espelho que ocupava toda sua largura e altura, no qual se lia: "Dê uma boa olhada em você mesmo. É isso que o cliente vê". O gerente do hotel estava lembrando aos funcionários que, para realizar seus propósitos, eles precisariam olhar para si mesmos.

O mesmo vale para nós. O psicoterapeuta Sheldon Kopp acredita que "todas as batalhas expressivas são as que travamos contra nós mesmos". Quando nos examinamos, descobrimos que batalhas são essas. A partir daí, temos duas escolhas. A primeira é ser como o homem que visitou o médico e descobriu que tinha problemas graves de saúde. Quando o doutor mostrou a ele os raios-X e sugeriu uma cirurgia cara e dolorosa, o homem perguntou: "Tudo bem. E quanto você cobra para dar só uma *guaribada* nos raios-X?".

A segunda escolha é parar de colocar a culpa nos outros, olhar para si e colocar a mão na massa para resolver as questões que causam dificuldades. Se você quer manter relacionamentos melhores com outras pessoas, então pare, olhe-se no espelho e comece a trabalhar.

O PRINCÍPIO DO ESPELHO  
— QUESTÕES PARA

1. Se os seus familiares, amigos e colegas de trabalho enumerassem hábitos e práticas que causam mais mal do que bem a você, o que acha que eles diriam? (Se tiver coragem, pergunte diretamente a eles). Como esses fatores afetam seus relacionamentos?
2. De que forma a reflexão pessoal funciona dentro do Princípio do Espelho? Será que as pessoas que vivem em nossa cultura conseguem dedicar tempo para fazer autocrítica? Explique sua resposta. Quando, onde, por quanto tempo e com que frequência você faz análises a respeito de seu caráter, revisa seus hábitos e pensa a respeito de suas práticas? Como seria possível aperfeiçoar esta área de sua vida?
3. Como você se descreveria? Faça uma lista de seus pontos fortes e de suas fraquezas. Olhando tudo, você diria que experimentou mais vitórias ou fracassos na vida? O que espera que o futuro lhe traga? De que forma seu passado influenciou sua perspectiva de vida?
4. Um dos argumentos contra o atual movimento de "auto-ajuda" é que ele encoraja as pessoas a se supervalorizar em detrimento do caráter e do desempenho. Por que é tão importante ter certeza de que a auto-imagem foi construída com os pés no chão? Como uma pessoa pode se resguardar do falso orgulho e, ainda assim, ter confiança em si?
5. Em qual área você precisa crescer mais? Até que ponto você está tomando para si esta responsabilidade? Que planos você faz para se desenvolver nessa área? Tem investido recursos e colocado isso em sua agenda? Se ainda não, por quê? O que fazer para se aperfeiçoar nessa área?

## O PRINCÍPIO DA DOR

PESSOAS MÁS MAGOAM AS OUTRAS E SÃO  
FACILMENTE SUSCETÍVEIS A SAIR MAGOADAS

*Seja você mesmo: às vezes esse pode ser o pior conselho!*

À PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: SERÁ QUE  
MAGÓO AS PESSOAS OU SOU FACILMENTE MAGOADO POR ELAS?

**L**ogo no início de minha carreira, aceitei o convite para liderar uma igreja. Foi uma oportunidade maravilhosa numa cidade muito boa. Foi um período muito estimulante para mim e para Margaret.

#### MEU NOVO CORRESPONDENTE

Estava naquela igreja havia apenas dez dias quando recebi uma carta de Tom, membro da congregação. Abri, comecei a ler e logo descobri que era uma transcrição datilografada do sermão que eu havia pregado no meu primeiro culto dominical. Fiquei surpreso — e lisonjeado — ao ver que alguém dedicara tempo para capturar cada palavra que eu havia dito. Foi então que olhei mais cuidadosamente. As páginas estavam cobertas de comentários. Tom havia destacado com caneta vermelha todos os equívocos gramaticais, corrigido todas as palavras incorretas e marcado tudo que considerava errado.

Achei estranho, mas não me preocupei muito com aquilo. Sei que não sou perfeito e tenho noção de que, de vez em quando, cometo erros quando falo. Mas tenho uma boa auto-imagem, por isso não permiti que aquilo me aborrecesse. Porém, na semana seguinte, outro envelope chegou na caixa do correio, assinado por Tom. Mais uma vez, a mensagem que eu havia pregado no domingo anterior estava transcrita, e novamente ele havia marcado cada errinho com caneta vermelha. Foi então que percebi que era hora de encontrar-me com Tom e descobrir o que o aborrecia.

No domingo seguinte, depois de pregar o sermão, pedi a alguém que me apontasse quem era o tal de Tom. Caminhei em sua direção, ofereci minha mão para cumprimentá-lo e disse: "Olá, sou John

Maxwell". A princípio, Tom ficou olhando para mim, até que respondeu: "Oi, *pastor*". Naquele momento, vi que ele não apertaria minha mão. Deu meia-vota e foi embora.

Alguns dias depois, adivinhe o que eu recebia pelo correio: é claro, outro envelope de Tom. Passei a chamar aquela correspondência "as cartas de amor" daquele sujeito. Toda semana eu recebia uma com as críticas mais profundas. Sabe por quanto tempo fiquei recebendo aquelas "cartas de amor" do Tom? Sete anos! Durante esse tempo, ele nunca tomou a iniciativa de apertar minha mão. Tentei estreitar nosso contato, mas ele não queria nenhuma relação comigo. Só havia um assunto a respeito do qual conseguia conversar comigo: ambos tínhamos filhos adotados, e falávamos a respeito. Mas não passava disso.

## O PROBLEMA OCULTO

Certo dia, almocei com um pastor veterano. Falei com ele a respeito de Tom, das "cartas de amor" semanais que eu recebia e de minha inabilidade de estreitar o contato. Meu amigo olhou para mim e disse:

— Sabe, John, quem magoa as pessoas sai magoado.

Aquela declaração mexeu comigo.

— Toda vez que alguém diz ou faz alguma coisa que magoa outra pessoa — continuou ele —, é preciso examinar a fundo o problema e trazê-lo à tona.

A partir daquele momento, passei a olhar para Tom de uma maneira diferente. Comecei a investigar a causa de sua mágoa, e tentei mais uma vez me aproximar dele. Finalmente, num dia em que eu estava tentando estabelecer uma conversa, ele fez uma declaração que me oferecia mais do que uma pista sobre o problema: "Nunca confie num pastor". Mais tarde, descobri que Tom já havia trabalhado como membro da diretoria de uma igreja, na qual foi maltratado pelo pastor. Dali em diante, fechara com a opinião de que pastores eram sinônimo de problemas e, por isso, não mereciam confiança.

Depois que entendi o problema, fui capaz de trabalhar para ganhar a confiança de Tom. Foi preciso muito esforço, mas quando deixei Lancaster para liderar em outra igreja, Tom havia superado sua desconfiança em relação a mim. Nós nos tornamos amigos, e ele não apenas quis se despedir com um aperto de mão, como também fez questão de me abraçar forte. Naquela época, ele já tinha deixado de me enviar as "cartas de amor" havia bastante tempo.

## NINGUÉM GANHA COM A MÁGOA

Para entender de fato o Princípio da Dor e aprender como aplicá-lo no trato com as pessoas, é preciso ter em mente quatro verdades:

### 1. HÁ MUITA GENTE SUSCETÍVEL À MÁGOA

Nem é preciso consultar um psiquiatra para saber que existe muita gente suscetível à mágoa por aí. A jornalista Ann Landers afirmou que um em cada quatro norte-americanos é desequilibrado (ela sugeriu que olhássemos nossos três amigos mais chegados, e se eles parecessem normais, isso significaria que o desequilibrado seríamos nós!).

É claro que o fato de muitas pessoas magoarem as outras não chega a ser um fenômeno inédito. No século XIX, o filósofo Arthur Schopenhauer comparou a raça humana a porcos-espinhos se espremendo na toca numa noite fria de inverno:

*Quanto mais frio faz do lado de fora, mais nos esprememos para nos aquecer; mas conforme nos imprensamos, mais ferimos uns aos outros com nossos espinhos afiados. E na noite solitária do inverno do mundo, de vez em quando um de nós se separa e sai da toca por conta própria até morrer congelado em nossa solidão.*

Schopenhauer era um pessimista de primeira. Ao contrário dele, creio que há esperança para todos. Mas, ao mesmo tempo, não dá para ser ingênuo no que se refere às pessoas. Muita gente alimenta mágoas profundas.

## 2. AS PESSOAS SUSCETÍVEIS A MÁGOA MAGOAM

### OUTRAS COM FREQUENCIA

O poeta alemão Herman Hesse escreveu: "Se você odeia uma pessoa, odeia alguma coisa nela que também é parte de você. O que não faz parte de nós não incomoda". Concordo com esse ponto de vista. Quando pessoas suscetíveis à mágoa magoam outras, é uma reação que tem muito mais a ver com o que está acontecendo dentro delas do que com o que se passa à sua volta. Elas sentem ou crêem em alguma coisa negativa em seu interior. O problema é que pessoas assim, que não acreditam em si mesmas, nunca progridem, e ainda impedem que os outros à sua volta progridam também.

No início de minha carreira pastoral, aconselhei muita gente, uma responsabilidade que, vez por outra, eu passava à minha assessoria, pois não tinha paciência. Mas, ao longo dos anos, aconselhei tantos casais magoados que consegui identificar um padrão nas formas de interação que apresentavam. Emocionalmente falando, um cônjuge fazia as besteiras e o outro as consertava. Vi isso acontecer repetidas vezes, e sempre a pessoa mais magoada era quem produzia maior estrago na vida da outra.

## 3. AS PESSOAS SUSCETÍVEIS A MÁGOA SÃO

### MAGOADAS POR OUTRAS COM FREQUÊNCIA

Não apenas as pessoas feridas magoam outras, como também são facilmente magoadas por elas. Meu amigo Kevin Myers ilustra isso da seguinte maneira: se alguém tem um espinho preso no dedo e permite que permaneça ali, o dedo começa a inchar e infeccionar. Aí, basta outra pessoa esbarrar de leve na área inflamada para que aquela com o dedo machucado grite de dor e diga: "Você me machucou!" Mas, na realidade, o problema não está com aquele que esbarrou no dedo inocentemente, e sim com o que tem o espinho no dedo, mas não cuidou da infecção.

A dor emocional funciona de um modo parecido. Gente suscetível à mágoa exagera, passa da conta e vive na defensiva. Também influencia demais. Com isso quero dizer que controlam o relacionamento. Esse era o caso de Tom. A antiga ferida era seu conflito não resolvido com o pastor anterior. Ele não removera o *espinho* de maneira que a ferida sarasse. E, por estar magoado, ele evitou que nosso relacionamento se desenvolvesse durante sete anos. É sempre assim: os relacionamentos são prejudicados pela pessoa menos saudável.



Ao interagir com outros, lembre-se disto: toda vez que a reação de alguém é maior do que o problema em si, quase sempre tem a ver com alguma outra coisa.

#### 4. AS PESSOAS SUSCETÍVEIS A MÁGOA COSTUMAM

##### MAGOAR A SI MESMAS COM FREQUÊNCIA

Numa velha peça de comédia, um sujeito bem metido adora falar com ar professoral a um amigo na estação onde esperam para pegar o trem toda manhã. E toda vez que o sabe-tudo fala, ele cutuca o amigo no peito com o dedo. Isso, é claro, não agrada o outro sujeito, que resolve dar um jeito na situação. No dia seguinte, no caminho para a estação, ele encontra um terceiro amigo e diz:

— Estou cansado daquele metido querendo me ensinar tudo e me cutucando no peito. Hoje vou dar um jeito nele.

— E como vai fazer isso? — pergunta o outro.

— Hoje, quando ele me cutucar — diz o primeiro, rindo e abrindo o casaco para revelar três bananas de dinamite presas ao peito —, a mão dele vai explodir.

Gente que magoa geralmente é assim: pode causar dor aos outros, mas é ela quem se machuca mais e com maior frequência. O poeta George Herbert disse: "Aquele que não é capaz de perdoar os outros destrói a ponte sobre a qual deveria passar".

---

---

"Aquele que não é capaz de perdoar os outros destrói a ponte sobre a qual deveria passar".

George Herbert.

---

---

#### COMO LIDAR COM PESSOAS SUSCETÍVEIS A MÁGOA

O escritor Glenn Clark deu este conselho: "Se você quer viajar mais longe e mais rápido, leve pouca bagagem. Jogue fora suas invejas, seus ciúmes, suas mágoas, seus egoísmos e suas lágrimas". Quem não supera suas feridas emocionais passa por maus bocados. O resultado disso é que reage de maneira diferente, em comparação com pessoas saudáveis.

### ***Gente saudável e..***

mais propensa a mudanças  
mais disposta a admitir fracassos  
mais apta a discutir problemas  
mais aberta a aprender com os outros  
mais inclinada a fazer alguma coisa  
envolvida no problema  
capaz de viajar com pouca bagagem

### ***Gente suscetível a magoa e....***

menos propensa a mudanças  
menos disposta a admitir fracassos  
menos apta a discutir problemas  
menos aberta a aprender com os outros  
menos inclinada a fazer alguma coisa  
envolvida no problema  
incapaz de viajar com pouca bagagem

Se você percebe que está lidando com uma pessoa suscetível à mágoa — algo que todos nós fazemos de vez em quando —, aconselho a fazer o seguinte:

#### **NÃO LEVE A COISA PARA O LADO PESSOAL**

Pessoas suscetíveis à mágoa tendem a encontrar ofensas onde elas não existem. Quando você sabe que não fez nada errado, lembre-se de que o que vale não é aquilo que os outros dizem, e sim o que você pensa a seu respeito. Você pode lamentar pela dor e sentir compaixão pela situação dos outros, mas deve evitar tomar como coisa pessoal. Pode ser algo muito difícil — até mesmo para alguém com uma auto-imagem saudável —, mas vale o esforço.

#### **OLHE ALÉM DA PESSOA AO OLHAR PARA O PROBLEMA**

Assim como fiz com Tom, você se sairá bem se tentar dar menos importância à pessoa e suas ações perniciosas e ver o que causou tanta mágoa. Mesmo que não consiga descobrir a origem do problema, esta atitude ajudará a se aproximar da pessoa com mais compaixão.

#### **OLHE ALÉM DA SITUAÇÃO**

Já aconteceu de você ter que ligar para alguém dando más notícias, mas recuar por isso, não tanto por causa das notícias em si, mas porque temia a reação da pessoa do outro lado da linha? Há pouco tempo, eu e minha esposa tivemos que fazer uma ligação assim. O fim de semana estava todo planejado, mas, no último minuto, as coisas mudaram. Tivemos que ligar para um amigo que seria afetado pela mudança. Detesta-

mos a idéia de ligar, não porque a notícia fosse tão ruim, mas porque esse amigo nem sempre está emocionalmente estável, e poderia reagir mal.

Nesses casos, tente não focar na situação. Apenas lembre que o que importa não é o que acontece *com* você, e sim o que acontece *em* você. Procure passar por cima do tumulto emocional que a outra pessoa possa criar.

#### NÃO ALIMENTE A MÁGOA DA PESSOA

A inclinação natural de muita gente é retribuir fogo com fogo, dor com dor. Mas revidar nos mesmos termos de uma pessoa suscetível à mágoa é como chutar uma pessoa no chão. O estadista Sir Francis Bacon declarou: "Uma coisa é certa: o homem que planeja a vingança procura manter suas chagas abertas, caso contrário elas podem sarar e ele, desistir". Se alguém ofende você, o melhor a fazer é perdoar e deixar para lá.

#### AJUDE A PESSOA A SE AJUDAR

A coisa mais gentil a se fazer por pessoas suscetíveis à mágoa é tentar ajudá-las a se ajudar. Algumas delas não querem lidar com suas questões, e você certamente deve evitar forçá-las a aceitar ajuda. No entanto, sempre é possível optar por estender a mão. Pode levar muito tempo, como aconteceu entre mim e Tom, mas até pessoas extremamente amargas já foram convencidas a mudar.

### O QUE ACONTECERIA SE A PESSOA SUSCETÍVEL À MÁGOA FOSSE VOCÊ?

No início deste capítulo, propus estas perguntas: "Será que magôo as pessoas? Sou facilmente magoado por elas?". Se você disse "sim", então precisa responder a outra questão: "Estou preparado para confrontar minhas questões e superar minha dor?". Aqui está o segredo. A maioria das pessoas só quer um remendo, algo que proporcione algum alívio momentâneo. É por isso que alguns optam por magoar: isso os faz sentir-se melhor por algum tempo. Outros usam o álcool, a comida, o sexo ou qualquer outra coisa que faça a dor diminuir. Mas como diz meu amigo Kevin Myers, "se você quer melhorar, precisa de mais do que um remendo — precisa de conserto".

Gente que busca saúde emocional não procura alívio momentâneo. Quer aquilo que é certo. Como você pode definir o tipo de pessoa que é? Pessoas que se satisfazem com um remendo param de trabalhar na solução de um problema assim que alivia a dor ou a pressão. Já quem quer conserto continua fazendo a coisa certa e se desenvolvendo, mesmo quando a sensação de desconforto se vai.

Sondar o coração sofrido e as questões emocionais geralmente exige a ajuda de um conselheiro profissional, e pode ser uma decisão difícil, mas

vale a pena. Há pouco tempo, li uma história que fornece uma boa analogia. Em março de 1995, a empresa New England Pipe Cleaning, de Watertown, no Estado de Connecticut, trabalhava sob as

---

---

"Se você quer melhorar, precisa de mais do que um remendo — precisa de conserto".

Kevin Myers

---

---

ruas de Revere, em Massachusetts, na limpeza de uma tubulação de esgoto de 3 metros de diâmetro. Os operários encontraram muitos dos itens que costumam entupir esse tipo de canalização. No entanto, também descobriram muitas outras coisas: anéis, moedas antigas e pratarias. A má notícia é que os operários tiveram que fazer um trabalho desagradável, mas a boa é que receberam permissão para ficar com as coisas valiosas que encontraram no processo.

Se sua capacidade relacionai está *entupida*, você pode fazer alguma coisa para desbloqueá-la e colocar as coisas nos eixos. É possível que se depare com muito lixo, mas também pode descobrir tesouros que nem imaginava existirem. E quando o trabalho duro chegar ao fim, pode ter desenvolvido uma incrível capacidade de se relacionar com as pessoas.

## O PRINCÍPIO DA DOR—QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual é a sua reação à analogia dos porcos-espinhos proposta por Schopenhauer? Acha que ela representa com precisão nossa maneira de reagir uns aos outros? Você teria alguma forma melhor de descrever ou comparar?
2. Você concorda que estamos mais propensos a reagir negativamente quando vemos em outra pessoa algo de que não gostamos em nós mesmos? Explique.
3. Você acha difícil separar a pessoa ou a situação da dor que ela causa? Explique. Que estratégias se pode usar para que isso aconteça?
4. Em geral, você se considera mais inclinado a ser alguém que magoa os outros involuntariamente, ou que é magoado pelas pessoas? Explique.
5. Como é possível manter a compaixão pelas pessoas suscetíveis à mágoa sem encorajá-las a se aprofundar mais em sua dor ou a descontá-la em você? Onde uma pessoa assim pode encontrar ajuda? Pense em maneiras sutis, mas eficazes, de convencer uma pessoa suscetível à mágoa a buscar ajuda.

## O PRINCÍPIO DO MARTELO

NUNCA USE UM MARTELO PARA MATAR  
UM MOSQUITO NA CABEÇA DOS OUTROS

*Se você puder conquistar o mundo, derreta-o, não o martele.*

Alexander MacLaren

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: SERÁ QUE AS  
PESSOAS ACHAM QUE EXAGERO NAS MINHAS REAÇÕES A COI-  
SAS PEQUENAS QUE ACONTECEM NOS RELACIONAMENTOS?

**E**u e Margaret nos casamos em junho de 1969 e, como a maioria dos casais, acreditávamos ingenuamente que não passaríamos por nenhuma turbulência no futuro. E claro que não demorou muito para que nos encontrássemos em situações de pequeno desentendimento, aquelas pelas quais todos os casais passam, especialmente quando estão se ajustando à vida a dois.

Assim como a maioria das pessoas, eu pensava que estava certo quase o tempo todo, e convencia Margaret disso. Sempre fui bom de papo, e posso ser muito persuasivo, por isso usava minhas habilidades para vencer nossas discussões. Nunca gritamos um com o outro. Sempre foram conflitos muito racionais e bem controlados, mas eu sempre me assegurava de sair vencedor. O problema é que, por causa disso, Margaret sempre levava a pior.

Fizemos muitas coisas certas durante aqueles primeiros dois anos de casamento, mas essa não era uma delas. Inadvertidamente, eu estava, aos poucos, deprimindo Margaret. Se discordássemos, eu exagerava e, mesmo sem perceber, colocava mais um tijolo no muro que se erguia entre nós. Não percebia que a vitória a qualquer custo poderia pôr em risco nosso casamento.

Até que, um dia, Margaret sentou-se comigo, compartilhou seus sentimentos quando discutíamos e explicou o que aquilo estava produzindo em nosso relacionamento. Foi a primeira vez que compreendi que estava priorizando minhas razões, e não o relacionamento. Daquele dia em diante, decidi mudar. Percebendo que tomar a atitude certa era mais importante do que ter sempre razão, passei a *pegar leve*, ouvir mais, e parei de fazer tempestade em copo d'água por coisas banais. Antes que fosse tarde, o muro que começara a ser levantado foi abaixo, e passamos

a construir pontes. Desde então, fiz um esforço consciente de estreitar meu relacionamento com as pessoas de quem gosto toda vez que um conflito se inicia.

### SE EU TIVESSE UM MARTELO...

Vamos encarar os fatos: por causa de sua personalidade, algumas pessoas são propensas a usar um martelo, mesmo quando alguma coisa mais simples funcionaria. São como Calvin, o personagem desta tira de quadrinho.



Calvin and Hobbes © 1992 Watterson. Reimpresso sob permissão de UNIVERSAL PRESS SYNDICATE. Todos os direitos reservados.

Devo admitir que, às vezes, sou mais parecido com Calvin do que gostaria. Quando tentado a arrasar, procuro controlar meu comportamento usando os quatro "Ts". É possível que você queira adotá-los quando se encontrar em situação semelhante.

#### 1. TOTAL VISÃO

Um homem de meia-idade entrou num salão onde um coquetel era servido e caminhou direto para o bar.

— Você tem alguma coisa que cure soluços? — perguntou ao balconista que, sem dizer uma palavra, pegou um pano de prato molhado e bateu com ele no rosto do homem. — Epa! Que idéia é essa?



— Bom — respondeu o balconista, sorrindo seus soluços acabaram, não foi?

— Mas eu não estava com soluços — respondeu o homem. — Queria alguma coisa para curar minha mulher, que está no carro lá fora.

Você chega a conclusões bem antes de examinar o problema em toda a sua extensão? Isso é muito comum para a maioria de nós que temos personalidade forte. Foi por isso que me disciplinei para seguir um processo que me ajuda a evitar agredir as pessoas com respostas antes mesmo de elas terminarem de fazer a pergunta. Quando alguém está compartilhando seu ponto de vista comigo, tento...

ouvir,  
fazer perguntas,  
ouvir de novo,  
fazer mais perguntas,  
ouvir mais um pouco  
e só então  
responder.

Descobri que, se não me precipito, é mais provável que reaja com paciência e de forma mais apropriada.

## 2. TEMPO CERTO

Recentemente, li uma citação atribuída ao escritor Dan Zadra, que diz: "É o que você faz, e não quando faz, que importa". Nem sempre isso é verdade. Se um general não ordenar o ataque no tempo certo, a batalha estará perdida. Se o pai não leva a criança machucada até o hospital com rapidez, ela pode morrer. Se você não se desculpa com alguém com quem agiu errado, o relacionamento pode se perder.

O momento de agir é tão importante quanto agir da maneira certa. Até mesmo saber quando não agir pode ser importante. Lady Dorothy Nevill, uma escritora e anfitriã notável, fez esta observação: "A verdadeira arte da conversação não reside apenas em dizer a coisa certa no lugar certo, mas também deixar de dizer a coisa errada, por mais tentador que seja o momento".

Atualmente, Kevin McHale é gerente geral do time de basquete novo-iorquino dos Minnesota Timberwolves. Antes disso, foi um jogador formidável do Boston Celtics durante os anos em que disputou o campeonato. Eis o que ele tem a dizer sobre seu treinador no Celtics, K.C. Jones:

*Depois de cada partida perdida, ou sempre que alguém perdia uma jogada no fim do jogo, ele era o primeiro a deixar para lá, dar um tapinha nas costas do jogador e dizer: "Não esquente a cabeça, a gente pega eles na próxima". Mas não fazia nada quando alguém fazia alguma coisa muito boa. Por isso, certa noite perguntei a ele por que agia assim, e ele respondeu: "Kevin, quando você joga bem, tem 15 mil pessoas prontas para aplaudir, as emissoras de televisão o entrevistam e todo o mundo o cumprimenta. Nessas horas, você não precisa de mim. E quando se precisa de um amigo de verdade que se vê que ninguém gosta de você".*

Parece-me que, no que se refere a relacionamentos, a causa mais comum de alguém fazer a coisa na hora errada tem a ver com mo-

tivações egoístas. (Se você tem filhos, pense sobre a noção de tempo deles. Geralmente, é bem ruim, mas isso porque, em geral, eles só pensam em si mesmos). Por essa razão, quando coisas medíocres nos aborrecem, nosso primeiro objetivo deve ser o de

---

---

"A verdadeira arte da conversação não reside apenas em dizer a coisa certa no lugar certo, mas também deixar de dizer a coisa errada, por mais tentador que seja o momento".

Lady Dorothy Nevill

---

---

colocar as agendas pessoais de lado e trabalhar na construção de um bom relacionamento. Se você analisar seus motivos e chegar à conclusão de que são bons, então será necessário fazer a si mesmo duas perguntas relacionadas à propriedade do tempo. Primeiro: "Estou pronto para a confrontação?". Até que esta é fácil de responder, pois, de fato, é uma questão de saber se você fez o trabalho de casa direito. A segunda é mais complicada: "A outra pessoa está preparada para ouvir?". Se você estabeleceu um bom fundamento relacional, e se ambos estão de cabeça fria, então a resposta pode ser "sim".

### 3. TOM CERTO

Havia uma mãe solteira com dois filhos, um de cinco e outro de três anos de idade, que estava sempre às voltas com o linguajar chulo das crianças. Ela tentou de tudo para que eles parassem de falar palavrões, inclusive os levou a um psicólogo especializado em atendimento infantil. Depois de meses de frustração, ela pensou: "Oferecer doces não funcionou. Ignorar o comportamento deles também não. Pelo contrário, ainda estão falando mais palavrões. Então vou tratar desses garotinhos da maneira que minha mãe tratava meus irmãos quando eles xingavam". Na manhã seguinte, o filho de cinco anos acordou e entrou na cozinha.

— Filhinho, o que você gostaria de comer no café da manhã?  
— perguntou a mãe.

— Me dá um pouco dessa &\*%\$#@ de mingau. — respondeu o menino, olhando para ela.

Ela deu um safanão no garoto, que atravessou a cozinha. O irmão, que assistiu à cena, ficou surpreso. Nunca tinha visto nada igual. Aí a mãe olhou para ele e perguntou:

— O que você vai querer de café da manhã?

— Bom, pode ter certeza que não vou querer essa &\*%\$#@ de mingau — respondeu, com os olhos arregalados.

As pessoas geralmente reagem mais diante de nossas atitudes e ações do que de nossas palavras. Muitos pequenos conflitos acontecem por causa do uso do tom errado de voz. No livro bíblico de *Provérbios*, o escritor afirma: "A resposta calma desvia a fúria, mas a palavra ríspida desperta a ira".<sup>1</sup> Você já teve a oportunidade de constatar a veracidade dessa declaração? Se ainda não teve, experimente. Da próxima vez que alguém disser alguma coisa movido pela raiva, retribua com gentileza e amabilidade. Quando você faz isso, a pessoa que agiu com rudeza tem a tendência de baixar o tom ou mesmo suavizar sua atitude.

### 4. TEMPERATURA

Quando os ânimos se exaltam, as pessoas ficam predispostas a usar bombas em situações nas quais um estilingue resolveria. E isso pode causar

muitos problemas porque o tamanho do problema costuma mudar de acordo com a maneira da qual se lida com ele.

- Se a reação é pior do que a ação, o problema geralmente cresce.
- Se a reação é mais branda que a ação, o problema geralmente diminui.

É por isso que tento seguir uma linha de ação que me impus, e que chamo "Regra da Advertência": "Durante 30 segundos, compartilhe seus sentimentos — depois, chega". Toda vez que deixamos uma mediocridade gerar uma grande reação (que dure mais do que 30 segundos), então estamos usando um martelo.

Eu e minha esposa, Margaret, estamos sempre ajudando um ao outro nessa questão. Quando nossos dois filhos eram mais novos e ainda moravam conosco, usávamos uma estratégia sempre que precisávamos confrontá-los. Eu e ela sentávamos lado a lado no sofá e dávamos as mãos conforme conversávamos com os meninos. Se um de nós começasse a ficar muito nervoso ou exagerasse na dose, o outro apertava a mão para avisar. Ao longo dos anos, isso nos ajudou com frequência a evitar agredir verbalmente nossos filhos quando uma abordagem mais suave era mais apropriada. Para não dizer que não causava nenhuma dor, essa estratégia machucava as mãos!

## TROQUE SEU MARTELO POR UMA LUVA DE PELICA

A impressão que dá é que algumas pessoas pensam no martelo como algo bom em qualquer circunstância. Acho que se pode dizer que levam a vida a marteladas. Observei essa atitude com maior frequência em pessoas que alcançaram grandes conquistas. Quando elas decidem dedicar atenção a algo, vão com tudo. Em geral, é uma boa maneira de resolver tarefas, mas é péssimo no trato com pessoas. Como o psicólogo Abraham Maslow observou, "se a única ferramenta da qual se dispõe é um martelo, a tendência é a de considerar qualquer problema um prego". Pessoas exigem um tratamento mais sensato do que esse.

Se você deseja desenvolver uma forma mais branda de interagir com os outros, aceite esses conselhos em seu coração:

## Deixe o passado no passado

Dois homens reclamavam de suas esposas.

— Quando brigamos — disse o primeiro —, minha mulher fica histórica.

— Você não quis dizer "histérica"? — estranhou o outro.

— Não, é histórica mesmo. Ela me faz lembrar de todas as coisas ruins que fiz.

Resolva os problemas quando eles surgirem. Uma vez que tenha feito isso, não volte a falar no assunto. Se o fizer, é porque está tratando a outra pessoa como um prego.

QUESTIONE-SE: "MINHA REAÇÃO É PARTE DO PROBLEMA?"

Como mencionei no Princípio da Dor, quando a reação de alguém é maior do que o problema, é porque tem a ver com alguma outra coisa. Não torne as coisas mais difíceis exagerando na dose.

LEMBRE-SE DE QUE AS AÇÕES AINDA FICAM NA LEMBRANÇA MUITO

TEMPO DEPOIS QUE AS PALAVRAS FORAM ESQUECIDAS

Se você tem um diploma de ensino médio ou de faculdade, consegue lembrar a mensagem que o orador leu na cerimônia de formatura? Ou, se é casado, você é capaz de recitar seus votos matrimoniais de cabeça? Acho que a resposta a ambas as perguntas é "não". Mas aposto que lembra a cerimônia de casamento e o dia em que recebeu o diploma. A maneira da qual você *trata* as pessoas dura muito mais do que as palavras que usa. Aja com coerência.

NUNCA PERMITA QUE A SITUAÇÃO SEJA MAIS IMPORTANTE QUE O

RELACIONAMENTO

Acredito que, se não tivesse feito de meu relacionamento com Margaret uma prioridade maior do que o desejo de ter sempre razão, talvez não estivéssemos casados hoje. Relacionamentos baseiam-se em vínculos. Quanto mais importante for o relacionamento, mais fortes serão os elos. Veremos mais a respeito disso no Princípio da Situação.

## TRATE AS PESSOAS QUERIDAS COM AMOR INCONDICIONAL

Como a nossa sociedade é formada por pessoas emocionalmente feridas e desequilibradas, muita gente nunca teve bons modelos de amor incondicional. Em *Ihe Flight* (O voo), John Whit dá sua opinião sobre o que determina o fracasso no que concerne ao tratamento dedicado às pessoas importantes em nossa vida:

*Vazemos fofocas porque fracassamos em amar. Quando amamos as pessoas, não as criticamos. Se as amamos, sofremos com seus fracassos. Não saímos por aí divulgando os pecados daquele que amamos, assim como não anunciamos os nossos.*

## ADMITA OS ERROS E PEÇA PERDÃO

o chefe da máfia Al Capone afirmou: "Chega-se mais longe com uma palavra branda e uma arma do que só com uma palavra branda". Independentemente da ironia, posso garantir: perdoar é melhor. A admissão do erro e o pedido de perdão podem cobrir uma multidão de pecados. Esta maneira de pensar também é uma das melhores maneiras de tentar colocar as coisas em ordem quando se descobre que o martelo foi usado no lugar da luva de pelica.

Ao ler este capítulo, é possível que um amigo ou um colega de trabalho tenha vindo à sua mente, e você pode estar pensando: "Conheço alguém que precisa disso". Antes de tentar tirar o martelo das mãos dessa pessoa, pare um momento. A primeira coisa a fazer é olhar para si mesmo.

O problema com a maioria das pessoas que usam o martelo o tempo todo é que elas podem não ter noção do que fazem. Um artigo escrito pelo treinador Marshall Goldsmith falava de um homem cha-

mado Mike, um banqueiro muito bem-sucedido na área de investimentos. Goldsmith foi convocado para ajudá-lo, pois se tratava de um usuário constante do mar-

telo. Mike via-se como "um guer-

---

---

"Chega-se mais longe com uma palavra branda e uma arma do que só com uma palavra branda".

Al Capone

---

---

reiro da Wall Street, mas um bichinho de estimação em casa". Goldsmith pediu que Mike chamasse sua esposa para confirmar esta autodefinição

e, para sua surpresa, a mulher disse que ele era tão rude em casa quanto fora dela. Quando seus filhos reiteraram essa opinião, Mike finalmente começou a se ver como os outros o viam.

O conselho de Goldsmith foi este: "Permita que seus colegas de trabalho segurem o espelho e digam o que conseguem ver. Se não acreditar neles, faça o mesmo com seus entes queridos e amigos".<sup>2</sup> Ao fazer isso, você descobrirá se trata os outros como pessoas ou como pregos. Se o seu caso for o segundo, então está na hora de mudar.

## O PRINCÍPIO DO MARTELO

### QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Em que situações você se sente mais tentado a usar o martelo, em vez da luva de pelica? Por que isso acontece? Como você poderia prever um caso desses e prevenir a situação?
2. Algumas pessoas são naturalmente inclinadas a olhar o cenário como um todo; outras costumam focar nos detalhes. Em qual dos dois casos você se encaixa? O que pode fazer para aprimorar sua habilidade de ver as coisas no seu contexto e, com isso, reduzir as chances de passar de maneira precipitada às conclusões?
3. Pense em alguém que seja um mestre no uso da luva de pelica. O que faz dele ou dela tão hábil no trato com as pessoas? O que se pode aprender de alguém que age assim?
4. Como você definiria "amor incondicional"? O que pode nos impedir de amar os outros de maneira incondicional? Como alguém pode amar os outros incondicionalmente e, ainda assim, manter altos padrões pessoais e profissionais?
5. O que acontece dentro de você quando outra pessoa admite erros e lhe pede desculpas? Até que ponto essa atitude afeta seu relacionamento com ela no futuro? Se esta influência é positiva, então por que relutamos tanto em agir assim? Como podemos superar essa dificuldade?



# O PRINCÍPIO DO ELEVADOR

EM NOSSOS RELACIONAMENTOS, PODEMOS  
EMPURRAR AS PESSOAS "PARA CIMA" OU "PARA

*As pessoas podem ser o ar que sustenta nosso voo ou a âncora que  
segura nosso barco.*

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: AS PESSOAS  
PODEM DIZER QUE EU AS VALORIZO OU QUE AS DEPRECIO?

Nos anos vinte, o médico, consultor e psicólogo George W. Crane começou a ensinar Psicologia Social na Northwestern University, em Chicago. Embora lecionasse havia pouco tempo, era um observador astuto da natureza humana, e cria firmemente que poderia fazer do estudo da Psicologia algo prático para seus alunos. Uma de suas primeiras aulas foi ministrada a alunos bem quietos de uma turma noturna. Eles eram mais velhos do que a média da faculdade. Trabalhavam em lojas de departamentos, escritórios e fábricas de Chicago durante o dia, e tentavam se desenvolver assistindo a aulas à noite.

Certa noite, depois da aula, uma mulher chamada Lois, que havia se mudado de uma pequena cidade do Wisconsin para Chicago para trabalhar num emprego do governo, confidenciou a Crane que se sentia isolada e sozinha.

— Não conheço ninguém, a não ser algumas meninas do escritório — lamentou-se ela. — À noite, vou para meu quarto e escrevo cartas para pessoas de minha cidade natal. A única coisa que segura meu dia-a-dia é a esperança de receber uma carta de meus amigos de Wisconsin.

#### UM NOVO TIPO DE CLUBE

Principalmente como forma de oferecer uma resposta ao problema de Lois, Crane criou o que chamava "Clube do Elogio", e o anunciou à turma na semana seguinte. Seria a primeira de várias tarefas práticas que ele daria naquele semestre.

Vocês vão usar a Psicologia todos os dias, seja em casa, no trabalho, nos bondes e nos ônibus — disse Crane aos alunos. — No primeiro mês, sua tarefa escrita será o Clube do Elogio. Todo dia, vocês farão elogios sinceros a três pessoas diferentes. Se quiserem, podem até escrever a mais pessoas, mas precisam elogiar pelo menos três por dia, durante o mês inteiro, para valer nota. Em seguida, ao fim desse período de 30 dias, quero que escrevam um texto ou um ensaio sobre suas experiências. Incluam as transformações que notaram nas pessoas à sua volta, assim como a mudança ocorrida em sua própria visão da vida.<sup>1</sup>

Vários alunos de Crane resistiram à tarefa. Alguns reclamaram, dizendo que não saberiam o que dizer. Outros receavam que ninguém os elogiasse. Uns poucos achavam que seria desonesto elogiar alguém de quem não gostassem.

— Imagine que o senhor encontrasse uma pessoa da qual não gostasse — um homem questionou —, não seria falsidade elogiar um inimigo?

— Não — respondeu Crane. — Não é falsidade elogiar seu inimigo, pois o elogio é uma declaração honesta de louvor a algum traço de caráter ou mérito objetivo que merece esse apreço. Você perceberá que ninguém é totalmente indigno de algum mérito ou destituído de alguma virtude (...) Você elogia minha capacidade de levantar o moral de almas solitárias que estão prestes a desistir de praticar boas ações. Nunca se sabe quando um elogio casual pode contribuir para evitar que um rapaz ou uma moça, um homem ou uma mulher, num momento crítico, abandonem o barco.<sup>2</sup>

Os alunos de Crane descobriram que os elogios sinceros que faziam produziam um impacto positivo nas pessoas à sua volta. E a experiência foi ainda mais marcante para os próprios alunos. Lois transformou-se numa pessoa muito hábil em relacionamentos pessoais, capaz de iluminar um ambiente no qual chegasse. Outra estudante, que estava a ponto de desistir do emprego como secretária num escritório de Direito por causa de um chefe de temperamento muito difícil, passou a elogiá-lo, embora, no início, o fizesse a contragosto. Com o tempo, não só o mau-humor que ele dirigia a ela mudou, como também a jovem passou

a se estressar menos com o jeito do chefe. Acabaram gostando tanto um do outro que se casaram.

O Clube do Elogio de George Crane provavelmente soa um pouco antiquado para nossos dias, mas os princípios que o regiam são tão sólidos hoje quanto eram nos anos 1920. A conclusão é que Crane estava ensinando o que chamo "Princípio do Elevador": temos o poder de empurrar as pessoas *para cima* ou *para baixo* em nossos relacionamentos. Ele estava tentando ensinar seus alunos a serem proativos. Crane dizia: "Todo o mundo anseia por valorização, quer ouvir elogios. Mas é preciso que alguém comece, fazendo o primeiro comentário simpático ao companheiro".<sup>3</sup> Ele havia adotado o mesmo sentimento de Benjamin Franklin, que acreditava no seguinte: "Assim como devemos levar em conta cada palavrinha, precisamos considerar cada momento de silêncio".

### QUE TIPO DE PESSOA VOCÊ É?

Durante anos, psicólogos procuraram dividir as pessoas em várias categorias. Às vezes, um bom observador, como uma poetisa, pode fazer um trabalho mais eficiente. Ella Wheeler Wilcox conseguiu, no poema *Which Are You? (Qual deles é você?)*.

*No mundo hoje há dois tipos de gente  
Só dois, por mais que se tente*

*Não são o santo e o pecador afinal  
Posto que um é meio-bom e o outro, meio-mau*

*Não são o pobre e o abastado, pois a medida da riqueza  
Passa pela consciência e pela saúde, com certeza*

*Não são os partidários do orgulho e da humildade  
Se vivem uma vida vã, sem dignidade*

*Nem são o homem triste e o feliz, pois considerar é preciso  
Que a vida proporciona tanto a lágrima quanto o riso*

*Não: falo de outros dois tipos de personalidade  
A de gente que se ergue e a de quem vive na mediocridade*

*Aonde quer que se vá nesta vida  
É nessas classes que a Terra está dividida*

*E por mais que isto possa lhe parecer incomum  
Para cada vinte que param, avança apenas um*

*Qual deles é você? Um dos que se erguem na estrada  
Avançando mais e mais, apesar da rudeza da caminhada?  
Ou vive como aqueles de excessiva continência  
Que não assumem seu valor nesta existência?<sup>4</sup>*

Essas são boas perguntas que devemos nos fazer, pois as respostas exercerão um forte impacto em nossos relacionamentos. Penso que Wilcox estava no caminho certo. As pessoas podem valorizar as outras, reduzindo a pressão e ajudando-as a se erguer, ou desvalorizar os outros, pensando apenas em si e, nesse processo, fazendo-os se sentir *para baixo*. Mas eu iria além. Creio que a intensidade com a qual erguemos ou depreciamos os outros pode determinar a existência de *quatro* tipos de pessoas, quando se trata de relacionamentos:

1. *CERTAS PESSOAS AGREGAM ALGUMA COISA À VIDA - E NOS  
AS ADORAMOS*

Muita gente neste mundo deseja ajudar os outros. Essas pessoas são agregadoras. Elas fazem a vida das outras mais agradável e feliz. São as que se erguem, a quem Wilcox se refere no texto. D.L. Moody aconselhava a...

- fazer todo o bem possível,
- a todos quanto possível,
- de todas as formas possíveis,
- por quanto tempo fosse possível.

Moody era um agregador. Gente que agrega valor aos outros quase sempre o faz *intencionalmente*. Digo isso porque agregar valor aos outros requer que a pessoa se doe, e isso não costuma acontecer por acidente.

Tenho me esforçado para ser um agregador. Gosto de gente, e gosto de ajudar as pessoas. Fazer amizades é uma meta na minha vida.

Há algum tempo, o diretor executivo de uma grande empresa convidou-me para falar sobre liderança para a organização que comandava. Depois de ensinar a seus executivos e conduzir sessões com seus gerentes, tinha granjeado tanta credibilidade que ele queria retribuir, fazendo alguma gentileza a mim.

— John, gostei do que você fez por nós — comentou certa vez, quando conversávamos em seu escritório. — E agora, o que posso fazer por você?

— Nada — respondi —, você não precisa fazer coisa alguma por mim.

A empresa, naturalmente, já havia feito o pagamento relativo ao tempo de palestras que ministrei, e eu havia gostado realmente da experiência. Sua equipe era competente e tinha muito interesse em aprender.

— Ah, pare com isso — ele insistiu. — Todo mundo quer *alguma coisa*. O que você quer?

— Olhe bem, não é verdade que todo mundo precisa de um amigo de verdade? Alguém que não tenha nenhum outro interesse? — perguntei, olhando em seus olhos. — Só quero ser um amigo de verdade.

— Tudo bem — ele riu —, você será meu amigo de verdade.

E é isso que tenho me esforçado para ser. O escritor Frank Tyger diz: "A amizade consiste em um ombro amigo, um coração compreensivo

---

A amizade consiste em um ombro  
amigo, um coração compreensivo  
e uma mão estendida".

Frank Tyger

e uma mão estendida". Era isso que  
eu queria oferecer a meu amigo.

---

Há alguns anos, meu sobrinho, Troy, foi viver com nossa família, depois de terminar a faculdade, e passou a trabalhar numa empresa de financiamento imobiliário. Troy era esperto. Trabalhava duro, e queria fazer sucesso profissional.

Nós queríamos ajudá-lo, por isso dei a ele alguns conselhos assim que começou novo emprego. Sugeri que ele fizesse o seguinte:

- *Chegue cedo e saia tarde —faça mais do que esperam de você.* Aconselhei que chegasse ao trabalho meia hora antes do horário, almoçasse em metade do tempo de intervalo e continuasse no escritório meia hora depois do fim do expediente.
- *Procure fazer algo para ajudar as pessoas à sua volta todo dia.* Sugeri que agregasse valor à equipe colaborando com seus colegas de trabalho.
- *Ofereça-se a andar a segunda milha com o chefe.* Disse a ele que marcasse uma reunião com seu chefe, avisando que, caso precisasse de alguma coisa a mais, por mais banal que fosse, estaria à disposição para ajudar. E isso significava horas extras, e até o fim de semana.

O que eu estava fazendo era ensinando a Troy uma lição sobre Como ser um agregador. E ele agregou valor às pessoas à sua volta e à empresa — tanto que foi promovido rapidamente, e já estava galgando postos elevados antes de chegar aos 30 anos de idade.

## 2. CERTAS PESSOAS *SUBTRAEM* ALGO DA VIDA — E NÓS AS TOLERAMOS

Em *Júlio César*, do dramaturgo William Shakespeare, o personagem Cásio afirma: "Um amigo deve suportar o outro em suas fraquezas, / Mas Brutus faz as minhas mais graves do que são". É isso que gente que subtrai algo da vida faz. São pessoas que não nos ajudam a carregar nossos fardos, e ainda fazem com que fiquem mais pesados. O mais triste é que geralmente agem assim de forma não intencional. Se você não sabe como agregar valor aos outros, então provavelmente só sabe subtrair.

Nos relacionamentos, receber é fácil. Dar é muito mais complicado. E parecido com a diferença entre construir ou destruir alguma coisa. Um artesão hábil leva muito tempo e gasta muita energia para montar uma bela cadeira. Porém, não é preciso habilidade alguma para quebrá-la em questão de segundos.

### 3. CERTAS PESSOAS MULTIPLICAM ALGO NA VIDA

#### E NÓS AS VALORIZAMOS

Qualquer um que queira pode se tornar um agregador. Só precisa de-sejar, de fato, fazer com que as pessoas se ergam e trabalhar de verdade para que isso aconteça. Era isso que George Crane tentou ensinar a seus alunos. Porém, para passar a outro nível nos relacionamentos — para se tornar um multiplicador —, é preciso disposição, estratégia e habilidade. Quanto maiores forem os talentos e os recursos que a pessoa possui, maior será seu potencial para se tornar um multiplicador.

Sou um sujeito de sorte. Convivo com muitos multiplicadores, gente muito talentosa que quer me ver crescer. Gente como Todd Duncan, Rick Goad e Tom Mullins. Cada um desses homens tem coração de servo. São o máximo em suas especialidades. Valorizam as parcerias. Estão sempre bolando grandes idéias. E têm paixão por fazer diferença. Eles me ajudam a aguçar minha visão e maximizar meus pontos fortes.

É provável que você tenha pessoas assim em sua vida, gente que vive para ajudá-lo a crescer e possui a habilidade de estar ao seu lado durante toda a jornada. Se você pode se lembrar de pessoas que fizeram o papel de multiplicadoras em sua vida, pare e dedique um tempinho para telefonar ou mandar uma carta a elas, contando como foram tão importantes em sua vida.

### 4. CERTAS PESSOAS CRIAM *DIVISÕES* NA VIDA —

#### E NÓS AS EVITAMOS

R.G. LeTourneau, inventor de muitos tipos de equipamentos pesados de escavação, diz que sua empresa fabricava uma máquina de raspagem conhecida como Modelo G. Certo dia, um cliente perguntou a um vendedor o que o "G" significava. Como muitas pessoas em sua profissão, o vendedor foi rápido na resposta: "O 'G' significa 'grande fofqueira porque, assim como as pessoas que espalham boatos, essa máquina levanta muita sujeira para todos os lados, e com uma rapidez incrível!".

As pessoas que dividem são capazes de levar você ao fundo do poço, ou seja, podem puxá-lo para baixo o máximo possível e com a maior frequência possível. São como o presidente da empresa que enviou a seu assessor direto um memorando no qual dizia: "Procure na firma por um jovem ágil, de iniciativa, capaz de passar por cima de qualquer um — e quando o encontrar, despeça-o!".



Gente que divide provoca muito estrago porque, ao contrário das

que subtraem, suas ações são geralmente intencionais. São pessoas rancorosas que se sentem melhor tentando fazer com que as outras sejam mais fracassadas que elas.

Como resultado, estragam os relacionamentos e criam destruição na vida dos outros.

Um amigo deve ajudar o outro em suas dificuldades, e não torná-las ainda mais pesadas do que são.

## CONDUZA OS OUTROS A UM NÍVEL MAIS ELEVADO

Crei o que, bem no fundo, todo o mundo — mesmo a pessoa mais negativa — quer ser um agregador. Todos desejamos exercer uma influência positiva na vida dos outros. E isso é possível. Se você quer empurrar as pessoas *para cima* e agregar valor a suas vidas, mantenha isso em mente:

**Q**uem se dispõe a elevar a vida dos outros se compromete a encorajá los todos os dias

O filósofo romano Sêneca fez esta observação: "Onde quer que haja um ser humano, há uma oportunidade de ser gentil". Se você quer que as pessoas vivam *para cima*, aceite o conselho de George Crane: incentive os outros, e faça isso todo dia.

**Quem se dispõe a elevar a vida dos outros sabe a diferença sutil que separa a mágoa da ajuda**

As pequenas coisas que você faz todos os dias exercem um impacto maior nos outros do que se pode imaginar. Um sorriso, mais do que uma cara amarrada, pode transformar positivamente o dia de uma pessoa. Uma palavra amiga, em vez de uma crítica, fortalece o espírito de alguém.

Você tem o poder de fazer a vida de outra pessoa melhor ou pior, dependendo das coisas que faz hoje. Aqueles que lhe são mais chegados — o cônjuge, os filhos ou os pais — são os mais afetados por aquilo que você diz e faz. Use esse poder com sabedoria.

## Quem se dispõe a elevar a vida dos outros inicia o processo De mudança num ambiente negativo

Uma coisa é ser uma pessoa positiva num ambiente positivo ou neutro. Outra bem diferente é ser instrumento de mudança num ambiente negativo. E, apesar das dificuldades, é isso que as pessoas que se dispõem a elevar a vida dos outros fazem. Há momentos em que isso exige uma palavra branda; em outros, um gesto de humildade; vez por outra, requer criatividade.

O revolucionário norte-americano Ben Franklin falou, em sua autobiografia, sobre a importância de se esforçar para criar uma relação positiva num ambiente negativo. Pedir um favor pode ajudar nisso. Em 1736, ele era uma das pessoas indicadas para assumir o cargo de secretário da assembleia geral. Apenas uma pessoa poderia impedir: um homem poderoso que não gostava de Franklin.

Ele escreveu: "Ao ouvir dizer que ele tinha em sua biblioteca determinado livro muito raro, escrevi a ele um bilhete expressando meu desejo de folhear aquele exemplar e pedindo que me fizesse o favor de emprestá-lo". O homem sentiu-se lisonjeado e contente com o pedido. Emprestou o livro a Franklin e os dois se tornaram amigos pelo resto da vida.

QUEM SE DISPÕE A ELEVAR A VIDA DOS OUTROS ENTENDE QUE A VIDA  
NÃO É UMA GRANDE BRINCADEIRA

Aqui está uma citação da qual sempre gostei muito:

*Espero passar por este mundo, mas só uma vez. Qualquer bem que eu possa fazer pelos outros, ou qualquer gentileza que possa demonstrar a qualquer criatura, quero fazê-lo agora. Não permita que eu protele ou negligencie este objetivo, pois não voltarei a trilhar esta estrada.<sup>5</sup>*

Gente que se dispõe a elevar a vida dos outros não espera até amanhã ou por outro dia "melhor" para ajudar os outros. Agem imediatamente!

Todos são capazes de se tornar pessoas que elevam a vida das outras. Não precisa ser rico ou mesmo um gênio para isso. Nem as duas coisas juntas. Só é necessário ser atencioso com os outros e começar a trabalhar para que eles progridam. Não permita que outro dia chegue ao fim sem fazer isso por pessoas que participam de sua vida. Fazer isso vai proporcionar mudanças positivas nos relacionamentos que você já mantém e abrir espaço para muitos outros.

O PRINCÍPIO DO ELEVADOR  
— QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Será que as pessoas que, mesmo sem saber, não trabalham para agregar valor a outras automaticamente subtraem? Por quê? Qual é a principal diferença entre os agregadores e os que subtraem? Explique.
2. Por que as pessoas se tornam agentes de divisão? A falta de perdão é um dos fatores que contribuem para isso? (George Herbert afirmou: "Aquele que não é capaz de perdoar os outros destrói a ponte sobre a qual deveria passar"). Ser uma pessoa que divide a vida inteira é uma questão de escolha? Que tipo de atitudes suas, no trabalho ou em casa, poderiam ser consideradas fatores de divisão? Como ter certeza de que conseguirá evitar esse comportamento no futuro?
3. Você concorda que as coisas mais banais que uma pessoa faz podem ser suficientes para fazer as outras se sentirem *para cima* ou *para baixo*? Como essas coisas pequenas afetam uma criança? Os pais são responsáveis por elevar a vida dos filhos ou torná-la mais difícil? Explique. Se você tem filhos, pode dizer que costuma encorajá-los com mais frequência do que os disciplina? Considerando que as mudanças são benéficas, o que poderia ser feito para ir mais além?
4. Como alguém pode fazer os outros se sentirem *para cima* ou *para baixo* sem dizer uma palavra sequer? De que maneira as expressões faciais podem encorajar ou intimidar os outros? Como você descreveria sua expressão mais natural? Como outros a descreveriam? O que fazer para torná-la mais aberta e estimulante?
5. Qual é a principal diferença entre os agregadores e os multiplicadores? É possível a qualquer um se tornar um multiplicador? Explique. Com que frequência você multiplica valores na vida de outra pessoa? O que precisa fazer para se transformar num multiplicador ainda mais eficiente?

Antes de prosseguir, vamos recapitular os Princípios Pessoais relacionados questão da preparação:

- **O PRINCÍPIO DA LENTE:** quem somos determina nossa maneira de ver os outros.
- **O PRINCÍPIO DO ESPELHO:** a primeira pessoa que devemos analisar somos nós mesmos.
- **O PRINCÍPIO DA DOR:** pessoas más magoam as outras e são facilmente suscetíveis a sair magoadas.
- **O PRINCÍPIO DO MARTELO:** nunca use um martelo para matar um mosquito na cabeça dos outros.
- **O PRINCÍPIO DO ELEVADOR:** em nossos relacionamentos, podemos empurrar as pessoas "para cima" ou "para baixo".

## A QUESTÃO DAS CONEXÕES: QUEREMOS MESMO CONCENTRAR NOSSOS ESFORÇOS NAS PESSOAS?

*Para surgir um amigo, é preciso conhecer um estranho.*

Cullen Hightower

Todos os seres humanos possuem um desejo de se relacionar com os outros. Não importa se são jovens ou idosos, introvertidos ou extrovertidos, ricos ou pobres, cultos ou iletrados. A necessidade de interagir é, às vezes, motivada pela demanda por amor, mas também pode facilmente ser resultado de sentimentos relacionados com solidão, desejo de aceitação, busca de realização pessoal ou vontade de ser bem-sucedido profissionalmente.

Como suprir nosso desejo de se relacionar com outras pessoas? Qual é a melhor maneira de começar? Em outras palavras, como nos conectar a outros, estabelecer uma interação? A resposta é: precisamos parar de pensar em nós e passar a focar nas pessoas com quem desejamos construir relacionamentos. É por isso que a questão das conexões suscita a pergunta: "Você está ansioso de fato para concentrar esforços nos outros?".

Para aumentar suas chances de se relacionar com as pessoas, é preciso entender e assimilar os seis Princípios Pessoais a seguir:

- **O PRINCÍPIO DO PANORAMA:** toda a população do mundo — com apenas uma exceção — é composta pelos outros.
- **O PRINCÍPIO DA TROCA DE PAPÉIS:** em vez de colocar cada pessoa em seu lugar, devemos nos colocar no lugar delas.

- **O PRINCÍPIO DO APRENDIZADO:** cada pessoa com quem encontramos tem potencial para nos ensinar alguma coisa.
- **O PRINCÍPIO DO CARISMA:** as pessoas estão interessadas em quem se interessa por elas.
- **O PRINCÍPIO NÚMERO 10:** acreditar no melhor que as pessoas podem oferecer geralmente faz com que elas ofereçam o melhor de si.
- **O PRINCÍPIO DA CONFRONTAÇÃO:** antes de qualquer confronto é preciso levar em conta as motivações da outra pessoa.

Quando você pára de se preocupar tanto consigo e começa a olhar para os outros e os desejos que eles nutrem, constrói uma ponte e se torna o tipo de pessoa que todos querem ter por perto. Aqui estão os segredos da conexão.

## O PRINCÍPIO DO PANORAMA

TODA A POPULAÇÃO DO MUNDO — COM APENAS  
UMA EXCEÇÃO — É COMPOSTA PELOS OUTROS

*Só se começa a viver quando se vive para os outros.*

Albert Einstein

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: TENHO DIFI-  
CULDADES EM COLOCAR OS OUTROS EM PRIMEIRO LUGAR?



O que é necessário para mudar a perspectiva das pessoas e ajudá-las a distinguir o panorama pela primeira vez em suas vidas? Às vezes, é o casamento que produz isso. Em outras, é a separação. Ou então, ter filhos. A conclusão é que as pessoas precisam entender que não são o centro do universo.

#### LENDO AS ENTRELINHAS

Há pouco tempo, li um artigo sobre a atriz Angelina Jolie. O elemento catalisador de sua mudança de perspectiva foi um roteiro de filme. Jolie, que ganhou um Oscar em 1999 por seu papel no filme *Garota, interrompida* (dirigido por James Mangold), poderia ser uma estrela a vida inteira. Filha dos atores Jon Voight e Marcheline Bertrand, foi criada em Hollywood, e acabou se perdendo em todos os excessos daquele ambiente. Foi chamada "filha rebelde". Era bastante conhecida pelo uso de drogas, pelo comportamento afrontoso e, às vezes, por suas atitudes autodestrutivas. Tinha certeza de que morreria jovem.

— Houve um tempo no qual eu não tinha um senso de propósito na vida, não me sentia útil como pessoa — confidenciou Jolie. — Penso muito nas pessoas que sentem a mesma coisa: querem se matar, tomar drogas ou se tornam insensíveis porque não são capazes de evitar a sensação. Ou apenas se sentem mal, e não sabem qual é a origem disso.<sup>1</sup>

O sucesso nas telas não ajudou muito.

Mc sentia o tempo todo como se não tivesse chão — admitiu Jolie. — Eu me lembro que um dos momentos mais tristes de minha vida foi depois que alcancei o sucesso, a estabilidade financeira e me apaixonei. Pensei: "Tenho tudo que dizem que as pessoas precisam para ser felizes, mas não sou feliz".<sup>2</sup>

Foi então que ela leu o roteiro do filme *Amor sem fronteiras* (dirigido por Martin Campbell), a história de uma mulher que vivia cercada de privilégios e descobre a situação de refugiados e órfãos no mundo todo. Jolie se lembra:

— Alguma coisa em mim realmente desejava compreender o sentido do filme, aquelas pessoas no mundo, toda aquela gente sem teto, e a guerra, a fome, os refugiados.<sup>3</sup>

Durante um ano, ela viajou pelo mundo com a equipe das Nações Unidas.

— Recebi minha maior lição de vida e mudei drasticamente — contou ela.

Visitou campos em Serra Leoa, Tanzânia, Costa do Marfim, Camboja, Paquistão, Namíbia e Tailândia. Sua perspectiva mudou completamente. Percebeu que o mundo inteiro era feito de outras pessoas, muitas das quais vivendo em circunstâncias dramáticas, e podia ajudar várias delas.

Quando o Alto Comissariado para Refugiados das Nações Unidas pediu a ela que se tornasse embaixadora da boa vontade, em 2001, Jolie ficou feliz com a incumbência. Também passou a doar dinheiro para ajudar refugiados e órfãos, inclusive 3 milhões de dólares ao programa da ONU para refugiados (ela diz que ganha "uma quantidade absurda de dinheiro" trabalhando no cinema).<sup>4</sup> E adotou um órfão cambojano, Maddox. Recentemente, a revista *Worth* a incluiu na lista das 25 pessoas mais influentes do mundo, no que diz respeito à filantropia. Ela calcula que doa quase um terço de sua renda à caridade.<sup>5</sup> Jolie coloca tudo em perspectiva.

— A gente pode morrer amanhã, depois de ter feito alguns filmes e ganhado alguns prêmios, e nada disso teria qualquer significado. Mas se você construiu escolas, criou uma criança ou fez alguma coisa para melhorar a situação dos outros, então se sente melhor. A vida mesmo fica melhor.<sup>6</sup>

Por que ela se sente assim? Porque finalmente enxerga o panorama. Parou de se concentrar apenas em si e começou a colocar as outras pessoas em primeiro lugar.

#### DAQUI, TUDO PARECE DIFERENTE

Quando se trata de alcançar o sucesso em equipe, tudo começa com a capacidade de pensar sobre outras pessoas além de nós. Este é o princípio mais básico na construção de relacionamentos. Sei que pode parecer senso comum, mas mesmo assim nem todos têm a noção mais ampla da vida ou põem altruísmo em prática. Em vez disso, muita gente age como se fosse criança. A perspectiva dessas pessoas pode ser expressa numa mensagem eletrônica que já rodou o mundo:

*Se eu gosto, é meu.*

*Se posso manter longe de você, é meu.*

*Se já tive antes, é meu.*

*Se digo que é meu, é meu.*

*Se parece que é meu, é meu.*

*Se vi primeiro, é meu.*

*Se você está se divertindo, com certeza é meu.*

*Se você largar, é meu.*

*Se quebrar, é seu?*

As pessoas que continuam egoístas e acham que tudo gira em torno de si sempre enfrentarão situações difíceis no relacionamento com as outras. Para ajudá-las a quebrar esse padrão de vida, precisam enxergar o panorama, o que implica três coisas:

## 1. Perspectiva

Quem perde a perspectiva é como a personagem Lucy dos quadrinhos da turma de Charlie Brown, criada por Charles Schulz. Em uma tirinha, enquanto ela balança no parquinho, Charlie Brown está lendo e comenta:

— Aqui diz que o mundo leva um ano para dar uma volta completa em torno do sol.

Lucy pára de repente e responde:

— O mundo dá voltas em torno do sol? Tem certeza? Pensava que ele dava voltas em torno de mim.

É claro que a falta de perspectiva é, geralmente, bem mais sutil do que isso. Sei que era assim comigo. No início de minha carreira de pastor, ao liderar os outros, a pergunta que sempre fazia a mim mesmo era: "Como essas pessoas podem me ajudar?". Queria usá-las para ajudar-me a alcançar meus objetivos. Levei alguns anos para perceber que tinha tudo de que precisava, e deveria me perguntar: "Como *eu* posso ajudar essas pessoas?". Quando passei a fazer isso, não apenas passei a ser capaz de ajudar os outros, como também fui ajudado por eles. Aprendi o que o escritor e especialista em gerenciamento William B. Given Jr. queria dizer quando fez esta observação:

Toda vez que você for tão egoísta a ponto de olhar apenas para seu interesse, só terá uma pessoa trabalhando a seu favor — você mesmo. Quando ajuda uma dúzia de pessoas a resolver os problemas que elas enfrentam, passa a ter uma dúzia de pessoas trabalhando a seu favor.

Na maior parte do tempo, aquilo com que nos preocupamos é pouco diante da visão mais ampla das coisas. Há muitos anos, John McKay, ex-treinador de futebol americano na Universidade do Sul da Califórnia, queria ajudar sua equipe a dar a volta por cima depois da derrota humilhante por 51 a 0 diante da Universidade Notre Dame. McKay entrou no vestiário e viu um grupo de jovens atletas derrotados, destruídos e completamente deprimidos, que não estavam acostumados a perder. Subiu num banco e disse:

— Homens, vamos colocar isso tudo em perspectiva. I l  800 milhões de chineses que sequer sabem que esta partida foi disputada.

O mundo inteiro — com apenas uma exceção —   composto de outras pessoas. E a maioria delas no mundo não conhece você, e nunca chegar  a conhecer. Muitos que você conhece provavelmente passam por necessidades e problemas maiores que os seus. Você pode optar por ignorá-los e concentrar-se em si ou pode se lembrar deles e aprender a colocar as outras pessoas em primeiro lugar.

## 2. MATURIDADE

Minhas netas, Hannah e Maddie, tinham três anos de idade quando escrevi este livro. Passei um excelente feriado de Ação de Graças com elas. Era uma alegria v -las brincando e fazendo outras coisas sozinhas. Mas preciso dizer uma coisa sobre elas: durante todo o tempo em que estivemos juntos, em momento algum perguntaram: "O que posso fazer por você, vov ?". Para meninas de 3 anos de idade, tudo bem. Mas não para uma pessoa de 30.

Costumamos esperar que a maturidade venha com a idade, mas a verdade é que,  s vezes, a idade chega sem a companhia da maturidade. Uma atitude do tipo "não gaste seu tempo, veja o mundo como eu vejo" pode durar a vida toda, a não ser que a pessoa escolha lutar contra ela.

Há muitos anos, o escritor e consultor Bob Buford escreveu um livro excelente intitulado *A arte de virar o jogo no segundo tempo da vida* (Editora Mundo Cristão). Sua tese é que, conforme as pessoas se aproximam da meia-idade, muitas delas chegam a um grau de inquietação resultante do desejo de encontrar um significado maior para suas vidas. Ele define esse período como o "intervalo". Diz que a maioria das pessoas tenta fazer, na segunda metade da vida, o que faziam na primeira metade. Só que ainda mais. Em vez disso, a chave para um *intervalo* de sucesso é formar uma reserva, focar em sua área mais forte e fazer do coração doador um objetivo. Aqui está como Bob descreve a diferença de atitude entre as pessoas antes e depois do *intervalo*:



*Enquanto o primeiro tempo do ser é curto, o segundo é longo. No primeiro tempo, o ser se move para dentro, enredando-se mais e mais em torno de si. No segundo tempo, move-se para fora, como se a mola deixasse seu estado de tensão.*

*O ser menor só comporta você mesmo. E, basicamente, alienado, solitário e patologicamente individualista. O ser maior é pleno porque é dotado de algo transcendente. A transcendência pessoal tem pernas: ela segue estrada afora e completa a jornada}*

Bob descreve a verdadeira maturidade, que é saber que o mundo não se move em torno de você. Isso é a capacidade de olhar o panorama como um todo.

### 3. RESPONSABILIDADE

Você deve ter observado que o casamento, de certa forma, potencializa a irresponsabilidade das pessoas. Solteiros sem filhos têm muito mais liberdade que pessoas casadas ou que são pais ou mães. Qualquer um que se casa na expectativa de manter o mesmo nível de liberdade que tinha quando era solteiro coloca seu casamento em risco. Para um casamento funcionar, ambos os parceiros devem parar de se perguntar: "O que meu cônjuge pode fazer por mim?", e começar a assumir a responsabilidade de se questionar: "O que posso fazer por meu cônjuge?".

A liderança gera uma demanda similar nas pessoas. Aceitar pela primeira vez as incumbências da liderança implica certo nível de maturidade e um senso de responsabilidade. Líderes irresponsáveis assumem uma atitude do tipo "eu primeiro" e usam seu cargo para benefício próprio. Líderes responsáveis possuem uma atitude inversa e usam seu cargo para servir os outros, assumir responsabilidades, ser um exemplo, acreditar nas pessoas e recuperar relacionamentos. Bons líderes compreendem que, para uma equipe ser bem-sucedida, é preciso colocar os outros em primeiro lugar.

### ABRA OS OLHOS E VEJA O PANORAMA

Se você deseja aprimorar sua capacidade de enxergar o panorama e colocar os outros em primeiro lugar, faça o seguinte:

Saia de seu mundinho

Quando eu era garoto, em Ohio, não sabia muito sobre o mundo. Aquilo me levou a desenvolver uma visão estreita da vida na minha juventude. Lembro-me de pensar que qualquer um, apesar das circunstâncias, poderia vencer se trabalhasse duro. Foi então que viajei a um país em desenvolvimento, e vi gente que dava muito mais duro do que eu dava, mas eram incapazes de se libertar da pobreza. Meu raciocínio começou a mudar conforme meu mundo crescia.

Para mudar o foco, as pessoas precisam sair de seu mundinho. Se você tem uma visão estreita das pessoas, vá a lugares aos quais nunca foi, conheça o tipo de gente que ainda não conhece e faça coisas que ainda não fez. Isso transformará seu jeito de olhar o mundo, como aconteceu comigo.

controle seu ego

Já aconteceu de você passar um bom tempo conversando com alguém com um ego imenso? O bom é que gente assim nunca fala muito dos outros

|                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Um egoísta pode ser descrito <i>não</i> como alguém que pensa muito a seu respeito, mas como alguém que pensa pouco sobre os outros. | (talvez porque sempre sejam elas mesmas o assunto!). O ruim é que, se você não quer ouvi-las falando de si, logo se sentirá entediado. Um egoísta pode ser des- |
| muito a seu respeito, mas como alguém que pensa pouco sobre os outros. Esta é uma boa descrição.                                     | crito <i>não</i> como alguém que pensa                                                                                                                          |

Costumamos acreditar erroneamente que o oposto do amor é o ódio, mas creio que não é bem assim. O oposto de amar os outros é ser egoísta. Se o seu foco é sempre você mesmo, nunca será capaz de construir relacionamentos positivos.

descubra o que proporciona realização pessoal

Sem dúvida alguma, o que proporciona realização pessoal envolve os outros. Uma pessoa totalmente focada em si mesma sempre se sentirá insatisfeita. O militante antiescravagista Henry Ward Beecher afirmou:

"Nenhum sei humano ó mais iludido que o egoísta". Isso á verdade, pois  
ele se isola daquilo que h;í de mais importante na vida: as pessoas.

Se você quer se tornar uma pessoa realizada, precisa nutrir relacionamentos saudáveis. E para construir relacionamentos dessa natureza, deve pensar não apenas em si. Adote o Princípio do Panorama e lembre sempre que toda a população do mundo — com apenas uma exceção — é formada por outras pessoas.



## O PRINCIPIO DO PANORAMA

### — QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Em qual fase da vida muitas pessoas começam a aprender a pensar nos outros? Que eventos costumam despertá-las à necessidade de colocar os outros em primeiro lugar? O que acontece quando alguém tenta ignorar as lições da vida que inspiram a agir com altruísmo? O que acontece às pessoas cujo foco, tempo e energia são gastos totalmente em si, mesmo nos últimos anos de vida?
2. Qual é a principal diferença entre gente com grande ego e gente com grande confiança em si? Por que é tão indesejável um ego inflado? Por que a confiança em si mesmo é tão desejável? Você acha que o ego inflado e a falta de confiança em si estão relacionados? Explique.
3. Descreva suas experiências de viagem. Que destinos se assemelham a seu próprio ambiente? Você já viajou a lugares com culturas muito diferentes da sua? Que destinos específicos fizeram com que você se sentisse pouco à vontade? Por quê? Você aprendeu alguma coisa ao viajar para esses lugares? Para onde gostaria de viajar no futuro? Por quê?
4. Como você definiria "realização pessoal"? Uma pessoa que não possui relacionamentos significativos pode se sentir realizada? Explique sua opinião. Como sua opinião afeta o esforço que empreende na construção de relacionamentos?
5. Pense sobre os relacionamentos mais importantes de sua vida. Você sempre demonstra maturidade e responsabilidade nesses relacionamentos de forma apropriada? Se não, como fazer para que isso aconteça? O que seria necessário mudar em você para que seu comportamento se tornasse mais apropriado no futuro?

## O PRINCÍPIO DA TROCA DE PAPÉIS

EM VEZ DE COLOCAR CADA PESSOA EM SEU LUGAR,  
DEVEMOS NOS COLOCAR NO LUGAR DELAS

*As vezes, quando compartilha um pouco de seu raciocínio com alguém,  
você muda seu próprio raciocínio.*

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: TENTO VER AS  
COISAS A PARTIR DO PONTO DE VISTA DAS OUTRAS PESSOAS?

**D**esde 1996 tenho ensinado princípios de liderança a líderes cristãos de vários países por meio de uma organização sem fins lucrativos que fundei chamada Equip. É uma de minhas maiores alegrias, e creio que as conquistas alcançadas comporão a maior parte de meu legado. Todos os componentes do time da Equip estão trabalhando duro para alcançar o objetivo de levantar e treinar 1 milhão de líderes até 2008.

Um dos lugares onde minhas mensagens foram melhor recebidas foi nas Filipinas. Quando comecei a ministrar lá, ensinava sobre liderança quase exclusivamente para pastores filipinos e outros líderes cristãos. No entanto, meus livros e outros materiais começaram a se espalhar para além da comunidade cristã e penetrar no mundo dos negócios. Aquilo não chegava a ser uma grande surpresa, pois algo parecido já havia acontecido nos Estados Unidos e em vários países africanos. O que me surpreendeu foi ver o governo filipino se interessar por minhas lições de liderança.

O secretário do Interior do país entrou em contato comigo para dizer que o governo queria enviar exemplares de *As 21 irrefutáveis leis da liderança* a todos os prefeitos das Filipinas. Mais adiante, ele me contou que também queriam enviar um exemplar do livro a cada membro dos conselhos municipais do país. Eu era modesto demais para pensar que as idéias que colocara no papel pudessem ser compartilhadas com tantas pessoas influentes. Dei minha permissão, com prazer.

#### UMA VISITA A PRESIDENTE

Em janeiro de 2003, fui convidado para uma audiência com a presidente das Filipinas, Glória Macapagal-Arroyo. Foi uma grande honra. Descobri

que ela era muito arguta, cordial e inteligente (tinha doutorado em Economia). Conversamos sobre liderança, e para minha surpresa e satisfação, ela pegou um exemplar bastante manuseado de *As 21 irrefutáveis leis da liderança*. A presidente contou-me que usava o livro para orientar o trabalho de seu gabinete. Durante um tempo, ela me fez perguntas sobre liderança e discutimos vários tópicos do livro. Foi uma experiência muito agradável.

Quando a audiência estava para se encerrar, decidi falar com ela sobre algo que me impressionara. Em minhas viagens pelo mundo, observei que, nos países em desenvolvimento, muitos líderes levavam vantagem sobre seu povo. Aqueles que detinham o poder tiravam proveito dos fracos. Essa tendência chega a seu ponto mais alto nos países governados por ditadores, mas parece acontecer em todos lugares, e em todos os níveis de liderança: quanto mais pobre o país, maior o abuso.

Compartilhei minha opinião com a presidente e disse que vi muitos líderes usando seus cargos para agregar valor a si, em vez de agregar valor aos outros. E acrescentei:

— A senhora parece ser uma líder que realmente deseja agregar valor a outras pessoas.

— Sim — ela respondeu —, minha agenda se resume a ajudar o povo de meu país. Estou pensando em ficar apenas um mandato, de maneira que possa me concentrar em servir, em vez de me focar em política.

De tudo que já vi e li, posso dizer que ela está agregando valor e servindo bem.

## O PODER DA PERSPECTIVA

O sucesso pode proporcionar várias coisas: poder, privilégios, fama, riqueza. Mas não importa o que mais promova, junto com ele chega a necessidade de optar. A maneira de fazer escolhas revela nosso caráter. Pessoas prósperas podem usar seus recursos em benefício de outras ou apenas de si mesmas. Gente famosa pode usar sua notoriedade para projetar um caráter modelar ou servir a si mesma de maneira egoísta. Líderes podem tomar decisões que influenciem os outros de forma positiva ou negativa. Eles é que decidem.

O cerne da questão é saber se as pessoas desejam usar seu poder para colocar as outras em seus lugares ou colocar a si mesmas no lugar das outras. Creio que a presidente Macapagal-Arroyo tenta ver as coisas a partir da perspectiva de seu povo e age de acordo com esse raciocínio.

O químico agrícola e educador George Washington Carver fez uma observação incrível: "O quão longe se vai na vida depende da ternura com os jovens, da compaixão com os idosos, da solidariedade com os que se esforçam e da tolerância com os fracos e fortes. Em algum momento da vida você já foi tudo isso". Nossa maneira de tratar os outros é resultado da perspectiva que temos a respeito deles. O problema é que ver as coisas a partir do ponto de vista dos outros não é um processo natural para todos. Aqui está o que descobri sobre o Princípio da Troca:

A TENDÊNCIA NATURAL NÃO É A DE VERMOS A NÓS MESMOS E AOS  
OUTROS A PARTIR DA MESMA PERSPECTIVA

Hank Greenberg, membro da Galeria da Fama do basquete norte-americano, trabalhou como gerente geral da equipe do Cleveland Indians depois de encerrar a carreira como jogador no Detroit Tigers. Certa vez, no período de recesso entre temporadas, os contratos foram enviados a todos os jogadores do time para que fossem assinados. Muitas semanas depois, Greenberg recebeu um contrato não assinado de um jogador. Ele enviou um telegrama ao atleta, no qual dizia: "Em sua pressa para aceitar os termos do contrato, você se esqueceu de assiná-lo". Um telegrama do jogador chegou no dia seguinte. Estava escrito: "Em sua pressa para me dar um aumento, você se esqueceu de colocar os valores corretos".

Não olhamos para os outros da mesma maneira que olhamos para nós. As pessoas naturalmente se vêem à luz de suas intenções, mas avaliam os outros de acordo com suas ações. Ou, colocando nos mesmos termos do poeta Henry Wadsworth Longfellow: "Nós nos julgamos pelo que nos sentimos capazes de fazer, enquanto os outros nos julgam pelo que já fizemos".

Por natureza, tentamos nos ver da maneira mais positiva possível. E não há problema algum nisso, desde que sejamos honestos. Mas devíamos dar aos outros o mesmo benefício da dúvida que damos a nós mesmos.

Quando não conseguimos ver as coisas a partir  
da perspectiva dos outros, fracassamos em nossos

### Relacionamentos

Boa parte do conflito pelo qual passamos nos relacionamentos é resultado de nossa incapacidade de ver as coisas a partir da perspectiva dos outros, como a piada a seguir ilustra. Um homem num balão de ar quente percebe que se perdeu. Reduz altitude e vê uma mulher logo abaixo. Desce um pouco mais e grita:

— Com licença, pode me ajudar? Prometi a um amigo que o encontraria há uma hora, mas não sei onde estou.

— Você está num balão de ar quente — responde ela —, aproximadamente 9 metros acima do solo. Está entre 40 e 41 graus de latitude norte e entre 50 e 60 graus de longitude oeste.

— Você deve ser engenheira — arrisca o balonista.

— Sou, sim — confirmou a mulher. — Como você sabia?

— Bem — explicou ele —, tudo que você me disse está tecnicamente correto, mas não tenho idéia do que fazer com sua informação, e o fato é que ainda estou perdido. Francamente, você não me ajudou muito. Na verdade, ainda atrasou minha viagem.

— Você deve trabalhar com administração — comentou ela.

— Sim, trabalho, mas como você descobriu?

— Bem — continuou ela —, você não sabe onde está ou para onde vai. Chegou no ponto mais alto, mas não está com essa bola toda. Fez uma promessa sem ter qualquer idéia de como fazer para cumpri-la, e espera que as pessoas abaixo de você resolvam seus problemas. O fato é que você está exatamente na mesma posição que estava antes de nos encontrarmos, mas agora, de alguma forma, deu um jeito de colocar a culpa em mim.

Com que frequência você já se flagrou numa situação de conflito com outra pessoa porque enxerga as coisas de uma maneira e ela vê diferentemente? Pense nisso. Se é casado ou casada, você não se vê o tempo todo diante de conflitos em potencial por causa da maneira como os homens e as mulheres naturalmente vêem as coisas de formas diferentes? Se tem filhos, já percebeu como boa parte das brigas acontecem porque eles não vêem as

coisas da mesma maneira que você vê? Mesmo num ambiente de trabalho muito bom, as pessoas não possuem os mesmos pontos de vista o tempo todo (lembre-se apenas disso: antes de discutir com seu chefe, considere os dois lados da questão — o dele e o outro). Porém, creio de verdade que, se as pessoas fizerem o esforço de ver as coisas a partir da perspectiva dos outros, 80% de nossos conflitos relacionais desapareceriam.

Aprendera ver as coisas a partir da perspectiva dos outros

nos ajuda a fortalecer nossos relacionamentos

Li este ditado num boletim de vendas: "Se você quer vender a fulano o que ele compra, precisa ver fulano da maneira que ele se vê". O conceito é tão simples que nos parece óbvio. Mesmo assim, muita gente não o coloca em prática. Essas pessoas estão de tal maneira ocupadas colocando as pessoas em seus devidos lugares que não fazem esforço para se colocar no lugar dos outros.

## COMO TROCAR DE LUGAR

Como você faz para trocar de lugar, para ver as coisas a partir do ponto de vista de outra pessoa? Comece fazendo essas quatro coisas:

### 1. *DEIXE O SEU TERRITÓRIO E VISITE O*

#### *TERRITÓRIO DOS OUTROS*

A melhor maneira de evitar passar por cima das pessoas é se colocar no lugar delas. Nos anos 1930, a American Airways, que depois mudaria de

---

---

A melhor maneira de evitar  
passar por cima das pessoas  
é se colocar no lugar delas.

---

---

nome para American Airlines, tinha um problema enorme com reclamações de passageiros sobre extravio de bagagem. LaMotte Cohn, gerente geral da empresa na época, tentou

fazer com que os gerentes regionais resolvessem a dificuldade, mas não conseguiu muito progresso. Até que colocou em funcionamento uma idéia para ajudar o pessoal da companhia aérea a ver as coisas a partir da perspectiva dos consumidores. Cohn pediu a todos os gerentes regionais dos Estados Unidos que pegassem um vôo até a sede da empresa para

uma reunião. Depois, tomou providências para que as bagagens de todos os gerentes se perdessem. A partir daí, a empresa deu um enorme salto de eficiência nesse quesito.

Como fazer para se colocar no lugar de outra pessoa? Art Mortell, um mestre em vendas, dá sua opinião a respeito:

*Adoro jogar xadrez. Toda vez que estou perdendo uma partida, levanto-me e fico atrás de meu oponente para ver o tabuleiro de seu ângulo de visão. Aí então começo a perceber os movimentos absurdos que fiz com minhas peças porque posso vê-los como meu rival os vê. O desafio do vendedor é enxergar o mundo do ponto de vista de seus clientes potenciais.<sup>1</sup>*

Faça todo o possível para mudar sua perspectiva. Ouça as preocupações que as pessoas compartilham, estude sua cultura ou profissão. Leia títulos relacionados à área de interesse delas. Ou então visite — literalmente — o lugar onde elas vivem, onde trabalham, sua vizinhança ou sua região. Você se surpreenderá ao ver como isso mexe com sua maneira de pensar. É possível que descubra, como disse o presidente Harry Truman, que "quando compreendemos o ponto de vista do próximo (...) e entendemos o que ele está tentando fazer (...), nove em cada dez vezes percebemos que está tentando fazer a coisa certa".

## 2. ADMITA QUE O PONTO DE VISTA DOS OUTROS PODE SER INTERESSANTE

O sistema de fé e as experiências pessoais das pessoas são diferentes e complexos. E, mesmo que você se esforce para ver as coisas a partir do ponto de vista delas, ainda assim haverá diferenças de opinião. Tudo bem. Minha perspectiva não é a única certa só porque é minha. Se eu tentar encontrar legitimidade no ponto de vista dos outros, isso ampliará minha maneira de pensar. E, como dizia o jurista Oliver Wendell Holmes, "quando uma mente é ampliada por uma nova idéia, nunca mais volta ao que era antes".

## 3. EXAMINE SUA ATITUDE

Quando a questão é olhar as coisas a partir do ponto de vista dos outros, atitude é fundamental. É sempre mais fácil ver os dois lados de



uma questão quando ela não faz parte de suas preocupações. Mas fica bem mais difícil a partir do momento que você tem um interesse direto nela. Neste caso, geralmente você se preocupa mais em fazer valer a sua opinião do que em interagir com os outros. Por trás disso está sua disposição ou não de trocar de lugar. Se não quer fazer a troca, você procura as diferenças nos outros. Se está disposto a trocar de lugar, procura os pontos em comum.

#### 4. PERGUNTE AOS OUTROS O QUE FARIAM EM SUA SITUAÇÃO

O segredo para o Princípio da Troca é a identificação. E, quando você se identifica com o ponto de vista das outras pessoas, fica muito mais fácil interagir com elas. Por quê? Porque elas sabem que você as leva em consideração. Às vezes, a maneira mais fácil de fazer isso é simplesmente perguntar.

Li uma história hilariante que demonstra o que pode acontecer quando você não se dá ao trabalho de perguntar. Três filhos deixaram sua casa para fazer fortuna e se deram muito bem. Um dia, os três irmãos, muito competitivos, voltaram para casa ao mesmo tempo para falar a respeito dos presentes que deram à sua mãe idosa.

— Eu construí uma casa imensa para ela — comentou o primeiro.

— Eu comprei um carro de luxo com motorista — disse o segundo.

— Ganhei dos dois — falou o terceiro. — Vocês sabem como a mamãe gosta da Bíblia, e também sabem que ela não enxerga bem. Por isso mandei para ela um papagaio marrom que sabe recitar a Bíblia inteira. Durante 20 anos, 20 monges ensinaram o texto a ele. Tive que me comprometer a contribuir com 100 mil dólares por ano, durante dez anos, para que eles o treinassem, mas valeu a pena. A mamãe só precisa dizer o capítulo e o versículo, que o papagaio recita.

Pouco tempo depois, a mãe deles enviou cartas de agradecimento. Ao primeiro filho, escreveu: "Milton, a casa que você construiu é muito grande. Vivo em apenas um dos quartos, mas tenho que limpar todos os outros também". Ao segundo, escreveu: "Marty, estou velha demais para viajar. Fico em casa o tempo todo, por isso nunca usei o carro de luxo.

E o motorista é muito mal educado!". Ao terceiro filho, escreveu: "Querido Melvin, você foi o único filho que teve o bom senso para saber do que sua mãe gosta. O frango estava delicioso".

Se você se colocar no lugar dos outros, em vez de colocar os outros em seus devidos lugares, sua maneira de ver a vida muda, assim como a própria maneira de viver. O escritor e orador Dan Clark lembra que, quando ele era um adolescente, entrou com o pai numa fila para compra ingressos para o circo. Enquanto esperavam, notaram uma família bem à sua frente. Os pais estavam de mãos dadas e levavam oito filhos a tiracolo. Todos eram bem-comportados e, provavelmente, tinham menos de 12 anos de idade. Considerando as roupas simples, mas limpas, Clark imaginou que não tivessem muito dinheiro. As crianças falavam animadas sobre as coisas empolgantes que esperavam ver, e era possível deduzir que o circo seria uma nova aventura para elas.

Quando os pais se aproximaram da bilheteria, o vendedor perguntou quantos ingressos iam querer. O homem respondeu, com orgulho:

— Por favor, me veja oito ingressos infantis e dois de adultos, para eu e minha família irmos ao circo.

Quando o vendedor falou o preço total, a mulher largou sua mão e baixou a cabeça. O homem inclinou-se para perto do atendente e perguntou:

— Quanto foi mesmo que você disse?

O vendedor repetiu o valor. O homem, era evidente, não tinha dinheiro suficiente. Ficou arrasado. Clark conta que seu pai assistiu a tudo aquilo, enfiou a mão no bolso, tirou uma nota de 20 dólares e deixou cair no chão. Em seguida, abaixou, pegou de novo o dinheiro, deu um tapinha no ombro daquele pai de família e disse:

— Perdoe-me, senhor, essa nota caiu de seu bolso.

O homem sabia exatamente o que estava acontecendo. Olhou nos olhos do pai de Clark, pegou sua mão, apertou-a e, com uma lágrima descendo pela face, respondeu:

— Obrigado, obrigado, senhor. Isso significa muito para mim e para minha família.

Clark e seu pai pegaram o carro e voltaram para casa. Não tinham mais dinheiro para ir ao circo aquela noite, mas não tinha problema. Pois se colocar no lugar dos outros, fizeram algo muito importante.

## O PRINCÍPIO DA 1ª ROCA DE PAIMIS

### QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Que coisas positivas podem acontecer à perspectiva das pessoas em relação aos outros quando viajam ao exterior e conhecem novas culturas? Que tipos de mudanças podem ocorrer? De que maneira os preconceitos conspiram contra as mudanças positivas?
2. Que questões impedem as pessoas de querer "ir além de si" e olhar as coisas a partir do ponto de vista dos outros? Que obstáculos você enfrenta? O que fez no passado para superá-los? O que precisa fazer no futuro para aumentar sua capacidade de ver as coisas a partir da perspectiva das outras pessoas?
3. Como você descreveria sua atitude geral a respeito do que os outros pensam? Presume automaticamente que elas podem ter um ponto de vista coerente ou sempre acha que a única pessoa certa é você? Explique. O que precisa fazer para melhorar na capacidade de dar aos outros o benefício da dúvida?
4. O que acontece nos relacionamentos quando alguém coloca os outros "em seus devidos lugares"? Como é possível recuperar um relacionamento que passou por esse processo?
5. Como você avalia sua capacidade de focar os outros? Com que frequência pede que as pessoas compartilhem seus pontos de vista sobre alguma questão? Com que frequência pergunta aos outros o que eles desejam? Costuma se concentrar em sua própria agenda ou ver as coisas a partir do ponto de vista das outras pessoas é uma prioridade em sua vida? Aqueles que são mais chegados a você podem concordar com sua resposta?

## O PRINCÍPIO DO APRENDIZADO

CADA PESSOA QUE ENCONTRAMOS TEM  
POTENCIAL PARA NOS ENSINAR ALGUMA COISA

*Há certas pessoas que, quando não sabem sobre alguma coisa, não dá  
para contar a elas.*

Louis Armstrong

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: EU ME  
APROXIMO DAS PESSOAS COM O DESEJO DE APRENDER  
ALGUMA COISA COM ELAS?

Você o reconheceria se o visse. Ator conhecido, ele já aparecera em muitos filmes e programas de televisão. Foi Guido, o cafetão, em *Negócio arriscado* (dirigido por Paul Brickman). Era o companheiro de Tommy Lee Jones em *O fugitivo* (dirigido por Andrew Davis). Fez o papel do traidor Cypher em *Matrix* (dirigido por Andy e Larry Wachowski). E representou Ralphie na série *Família Soprano*. Entre amigos, ele é conhecido como Joey Pants. Seu verdadeiro nome é Joe Pantoliano.

Joe nasceu e cresceu em Hoboken, no Estado de Nova Jersey. Era um lugar barra-pesada. Ele conta que seus modelos de vida eram os mafiosos. Seus pais mudaram várias vezes. Ambos jogavam demais, e por isso deixavam de pagar várias contas. Quando Joe tinha 9 ou 10 anos, sua mãe trabalhava como agenciadora de apostas para ganhar dinheiro, e o menino era seu mensageiro. Joey Pants parecia destinado a uma vida de crimes.

## UM MAFIOSO DENTRO DE CASA

Aquele destino parecia selado quando um primo distante, Florio Isabella, saiu da prisão e mudou-se para a casa de Pantoliano quando o garoto tinha 13 anos. Florie, como era chamado, sempre fora um criminoso. Quando era menino e vivia na área conhecida como Pequena Itália, na cidade de Nova York, entregava a heroína que os pais preparavam no apartamento de um cômodo em que viviam. Ao chegar aos 12 anos, vendia narcóticos. Passou 21 anos da vida dentro da prisão. Além de traficar drogas, ele havia cometido roubos à mão armada e outros crimes sérios, inclusive o seqüestro de uma barca em Hoboken. Joe ainda se lembra:

- Ele logo violou sua condicional e voltou à vida [de crimes], junto com outros mafiosos conhecidos como Irmãos Paraíso. Lembro que chegou a ter 50 mil dólares em dinheiro vivo.<sup>1</sup>

Mas, depois que um dos Irmãos Paraíso foi assassinado no estilo da máfia, Florie parou para pensar. A encruzilhada em seu caminho também se tornou a encruzilhada de Joe, embora ele não percebesse isso naquele momento. Florie poderia fazer do primo um protegido no mundo do crime. Era assim que muitos criminosos começavam. Mas o velho mafioso fez algo diferente. Joe recorda:

— Ele sempre dizia: "Tudo que eu fiz na vida foi para o lado do mal. E isso não vai acontecer com você". Ele era o único que acreditava em mim e me incentivou a seguir meu coração.<sup>2</sup>

O coração de Joe levava-o à carreira de ator. Mas, quando reuniu a coragem de que precisava para falar às pessoas sobre isso, os amigos e a família o ridicularizaram.

— Quem você pensa que é? — sua mãe questionou. — Quer ser um ator? Gente como nós não faz carreira de ator. Gente como nós não faz faculdade. Gente como nós não vence na vida. Não force a barra, Joey.<sup>3</sup>

Mas Florie — a pessoa mais improvável de sua vida — o ensinou a ser diferente do resto da família e dos amigos entre os quais crescera. Conseguiu o contato com seu primeiro professor de teatro. Quando Joe estava pronto para sair de casa e mudar para Nova York, Florie não apenas o incentivou, como também deu dinheiro ao primo. Levou Joe de carro ao estúdio em que trabalharia no primeiro filme — era figurante em *O segredo da Cosa Nostra* (dirigido por Terence Young). O mais importante de tudo é que Florie manteve o primo longe da vida de crimes durante os sete primeiros anos em que lutou para consolidar a carreira, tempo no qual Joe poderia ganhar muito dinheiro fácil nas ruas.

— Se não fosse por Florio Isabella, meu segundo pai, padrinho honorário e primo em terceiro grau de minha mãe, que entrou em cena

na hora certa, meu endereço seria em Anita afirma Joe, referindo-se a uma prisão de Nova York/' — No fim das contas, restou a mim o fato trágico de que a única pessoa da minha vida que me fez acreditar que poderia ser alguém era uma pessoa com tantos atos de maldade no currículo. De acordo com certos padrões, Florie poderia ser considerado uma pessoa horrível que tentava se redimir de seus erros me ajudando, reforçando minha autoconfiança e incentivando meu sucesso por meio de seu amor incondicional. Ele foi o mafioso mais gente boa que já conheci.<sup>5</sup>

### QUAL É A SUA ATITUDE?

A verdade é que todos nós, assim como Joe Pantoliano, podemos aprender lições nos lugares mais improváveis — e com as pessoas mais improváveis. Todos possuem alguma coisa para compartilhar, algo para nos ensinar. Mas isso só acontece se assumirmos a atitude certa. Que tipo de atitude você assume quando se trata de aprender com os outros? Todas as pessoas podem ser encaixadas em uma das categorias representadas pelas seguintes declarações:

#### "NINGUÉM PODE ME ENSINAR NADA" — ATITUDE ARROGANTE

Acho que, às vezes, presumimos que a ignorância é o maior inimigo da vontade de aprender. No entanto, uma coisa não tem muito a ver com a outra. Você já teve oportunidade de conhecer gente com educação privilegiada e muito bem-sucedida que não gosta de ouvir sugestões ou opiniões de ninguém? Algumas pessoas pensam que sabem tudo! Quem cria uma empresa grande e de sucesso pode acreditar que não tem nada a aprender com gente que dirige uma lojinha pequena. Quem faz doutorado pode se tornar avesso a receber orientação de qualquer outra pessoa porque passou a ser considerado um especialista. Outro que tem muita experiência numa empresa ou num departamento pode não ouvir as idéias de gente mais jovem.

Esses tipos de pessoa não percebem o quanto estão fazendo mal a si mesmos. A realidade é que ninguém é tão velho, ou tão esperto, ou tão bem-sucedido que não possa aprender alguma coisa nova. O único obstáculo entre uma pessoa e a capacidade de aprender e se desenvolver é assumir uma atitude ruim.



## ALGUÉM PODE ME ENSINAR TUDO" - ATITUDE INGÊNUA

As pessoas que percebem que possuem espaço para crescimento pessoal costumam procurar por um mentor. De forma geral, é uma coisa positiva. No entanto, é ingenuidade achar que podem aprender com apenas uma pessoa tudo que precisam saber. Não precisamos de *um* mentor precisamos de *muitos*. Aprendi muito de muita gente. Les Stobbe ensinou-me a escrever. Meu irmão Larry é meu mentor na área de negócios. Aprendi muito sobre comunicação com Andy Stanley. Tom Mullins é meu modelo em termos de relacionamentos. Se tentasse lembrar-me de todos que já me ensinaram alguma coisa em minha vida, teria que preencher várias páginas com tantos nomes.

## " TODO MUNDO PODE ME ENSINAR ALGUMA COISA" — ATITUDE DE QUEM TEM VONTADE DE APRENDER

As pessoas que aprendem mais não são necessariamente as que dedicam tempo para ficar junto dos espertos. São as que assumem a atitude própria de quem tem vontade de aprender. Todo o mundo possui alguma coisa que pode compartilhar — uma lição que aprendeu, uma observação, uma experiência de vida. Tudo que precisamos fazer é demonstrar disposição de ouvir. De fato, as pessoas costumam nos ensinar coisas sem querer. Pergunte a qualquer pai ou mãe e verá que aprendeu várias coisas com seus filhos — mesmo quando eram crianças incapazes de pronunciar uma palavra sequer. Só há um momento na vida no qual as pessoas não podem nos ensinar alguma coisa: é quando não temos vontade de aprender.

Não estou dizendo que todo o mundo que você conhece *tem* alguma coisa para ensinar. O que estou falando é que as pessoas possuem o potencial para fazer isso — é só você deixar que façam.

## COMO APRENDER COM OS OUTROS

Se você assume a atitude de quem tem vontade de aprender — ou está ansioso para adotar essa postura —, precisa se posicionar. A partir daí, o que deve fazer é seguir os cinco passos a seguir:

## 1. Faça do aprendizado sua paixão

O especialista em administração Philip B. Crosby afirma:

*Há uma teoria do comportamento humano segundo a qual as pessoas inconscientemente retardam seu crescimento intelectual. Elas confiam em clichês e em hábitos. Ao chegar à idade de acomodação com o mundo que as cerca, param de aprender e suas mentes vagueiam em futilidades até o fim da vida. Podem até apresentar algum progresso nas empresas em que trabalham, podem continuar sendo ambiciosas ou ávidas, podem até trabalhar dia e noite. Só que não aprendem mais nada.<sup>6</sup>*

Às vezes esse é o problema com as pessoas que passam a ocupar os cargos com que sonhavam, ou alcançam as metas que estabeleceram para suas empresas, ou obtêm os títulos acadêmicos pelos quais tanto se esforçaram. Em suas mentes, chegaram ao destino. E se acomodam.

Se você deseja continuar a crescer, não pode se acomodar em sua

---

---

"Quando o discípulo está pronto, o mestre aparece".

Platão.

---

---

zona de conforto. Precisa fazer do aprendizado seu objetivo. Faça isso e nunca ficará mentalmente vazio, e sua motivação será fortalecida.

E não se preocupe com o fato de que pessoas lhe ensinarão as coisas. O filósofo grego Platão dizia: "Quando o discípulo está pronto, o mestre aparece".

## 2. VALORIZE AS PESSOAS

Em 1976, eu já tinha sete anos de carreira e me sentia bem-sucedido. Naquela época, as igrejas costumavam ser avaliadas pelo sucesso de suas escolas dominicais, e a igreja que eu liderava tinha o melhor índice de crescimento no Estado de Ohio. Foi então que minha igreja cresceu a ponto de se tornar a maior de minha denominação. Mas eu continuava disposto a aprender. Naquele ano, me inscrevi para participar de uma conferência. Havia três oradores que eu queria ouvir. Eram mais velhos, mais bem-sucedidos e mais experientes que eu.

Durante a conferência, uma das sessões consistia numa troca de idéias da qual qualquer um podia participar. Pensei que seria uma perda de tempo e pensei em deixar para lá, mas minha curiosidade venceu.

Aquele encontro acabou abrindo meus olhos. Uma pessoa após a outra contava o que funcionava bem em sua organização, e sentei-me ali, anotando todas as idéias. No fim, aprendi mais durante aquela sessão do que em todas as outras juntas.

Aquilo me surpreendeu, e depois entendi por quê. Antes da conferência, pensava que apenas as pessoas mais velhas e mais bem-sucedidas poderiam me ensinar alguma coisa. Havia entrado naquela sala sem dar o valor devido às pessoas que estavam ali. E foi uma atitude muito ruim. Ninguém aprende nada quando não valoriza as pessoas. Daquele dia em diante, decidi mudar meu jeito de pensar.

### 3. DESENVOLVA RELACIONAMENTOS COM POTENCIAL DE CRESCIMENTO

É bem verdade que todos têm *alguma coisa* a nos ensinar, mas isso não significa que alguém pode nos ensinar *tudo* que precisamos aprender. É necessário descobrir gente que ofereça maior possibilidade de nos ajudar a crescer — especialistas em nosso campo de conhecimento ou de trabalho, pensadores criativos que ampliarão nossa mente, pessoas que alcançaram grandes realizações e podem nos inspirar a avançar. O aprendizado geralmente é a recompensa pelo tempo que dedicamos a passar ao lado de pessoas notáveis. Como afirmam Donald Clifton e Paula Nelson, autores de *Soar with Your Strengths* (*Alcance as alturas*), "os relacionamentos ajudam-nos a definir quem somos e o que nos tornamos".

### 4. IDENTIFIQUE AS PECULIARIDADES E PONTOS FORTES DAS PESSOAS

O filósofo e poeta Ralph Waldo Emerson afirmou: "Nunca encontrei um homem que não fosse superior a mim em algum aspecto". As pessoas crescem mais nas áreas em que são mais fortes — e podem aprender mais da área em que outra é mais forte. Por essa razão, não se pode escolher indiscriminadamente as pessoas com quem se vai aprender.

Em meados dos anos 1970, identifiquei os líderes das dez maiores igrejas dos Estados Unidos e tentei marcar um almoço com cada um deles. Cheguei a oferecer 100 dólares por uma hora de seu tempo — era metade do que eu ganhava por semana naquela época. Alguns demons-

traram interesse em se encontrar comigo. Outros não. liqui muito grato aos que se dispuseram a conversar.

Eu e minha esposa não tínhamos muito dinheiro naquele tempo, e aqueles líderes viviam em lugares diferentes do país. Assim, durante anos planejamos nossas férias em função daquelas visitas. Por que eu deveria ir tão longe para me encontrar com aquelas pessoas? Porque estava ansioso por conhecer as habilidades e os pontos fortes que possuíam. Os encontros fizeram uma grande diferença na minha vida. E quer saber? Interagir com grandes homens e mulheres continua a me influenciar. Todo mês tento marcar um encontro com alguém que admire e de quem possa aprender alguma coisa.

## 5. PERGUNTE

No meu primeiro ano de faculdade, peguei um emprego de meio expediente num frigorífico em Circleville, no Estado de Ohio. Era o lugar onde o gado era abatido e a carne era estocada em gigantescos depósitos refrigerados. Meu trabalho era arrastar carne fresca e processada até as áreas de refrigeração e separar os pedidos de carne que os clientes faziam.

Toda vez que me vejo diante de uma novidade — e aquilo era algo totalmente novo para mim —, tento aprender tudo que posso. E a melhor maneira de aprender é observando e fazendo perguntas. Já estava trabalhando ali havia duas semanas quando Pense, um sujeito idoso que tinha muitos anos de empresa, puxou-me para um canto e disse:

— Filho, deixe-me dizer uma coisa: você pergunta demais. Trabalho aqui há bastante tempo. Eu abato gado. E só o que faço, e é tudo que continuarei fazendo. Quanto mais você sabe, mais esperam que você faça.

Foi muito difícil entender por que alguém poderia *não querer* aprender e crescer. Mas estava claro que ele estava decidido a não mudar.

O escritor Johann Wolfgang von Goethe acreditava que "as pessoas têm a obrigação, pelo menos uma vez por dia, de ouvir uma canção suave, ler um bom poema, assistir a um filme inteligente e, se possível, falar meia dúzia de palavras de bom senso". Eu acrescentaria que também

precisam fazer perguntas para aprender algo novo a cada dia. Quem faz as perguntas certas aprende mais.

O aprendizado começa com a capacidade de ouvir, mas não pára aí, O professor de Teologia Hans Küng disse: "Compreender uma pessoa implica aprender com ela, e aprender com alguém implica mudança pessoal". A mudança é sempre o objetivo do aprendizado. Não dá para crescer sem mudar.

Este capítulo é focado na importância de aprender com os outros, mas nunca se sabe quem pode estar ouvindo e aprendendo com você. Descobri isso há pouco tempo, quando Margaret atendeu ao telefone. Ela falou por algum tempo, olhou para mim com a mão sobre o fone e perguntou: "Conhece um tal de Dick Vermeil?". Quase a coloquei a nocaute na ânsia de pegar no telefone.

Vermeil é uma lenda entre os treinadores de futebol americano. Começou como treinador de times juvenis, em 1959, e passou por todas

as categorias. Foi considerado o Treinador do Ano em quatro delas: juvenil, júnior, amador e profissional. Na década de 1990, deixou a aposentadoria para treinar o

---

---

A mudança é sempre o  
objetivo do aprendizado. Não  
dá para crescer sem mudar.

---

---

time do St. Louis Rams, que levou à vitória na finalíssima em 1999. Será que era mesmo Dick Vermeil? E por que motivo ele me ligaria?

Sim, era ele mesmo. Havia ligado por causa de algo que eu havia ensinado na Maximum Impact, a lição em CD que mais de 15 mil assinantes recebem de mim todo mês. Já mencionei que, quando leio um ótimo livro que me ensina muita coisa, escrevo um bilhete para agradecer ao escritor e dizer o quanto aquela obra fez por mim. Todo mundo que ensina alguma coisa quer saber que seu trabalho faz diferença na vida dos outros.

Vermeil estava ligando para me dizer que tinha lido meus livros e recebido meus CDs durante seis anos. Ouvia as lições no carro no caminho de ida e volta dos treinos, e às vezes compartilhava aqueles princípios com os treinadores auxiliares e os jogadores. Ele só queria que eu soubesse disso.

Foi um grande privilégio bater papo com ele. Esse tipo de enco-  
rajamento pode encher uma pessoa de energia por um mês inteiro! Mas  
também proporciona outra coisa: comprova o Princípio do Aprendiza-  
do. Se alguém como Dick Vermeil — um sujeito que venceu a final do  
campeonato de futebol americano profissional — pode aprender algo  
comigo, então é verdadeira a afirmação segundo a qual cada pessoa com  
quem nos deparamos possui o potencial de nos ensinar alguma coisa.

## O PRINCÍPIO DO APRENDIZADO

### QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Você acredita que as pessoas têm o coração aberto para aprender com as outras? Que tipo de atitude a maioria delas assume? Você acha que a maioria das pessoas tem a tendência de prejudicar se podem de fato aprender algo com outras? Se a resposta for positiva, acredita que o fazem de propósito ou sem perceber? Explique. Que fatores devem estar em jogo (como aparência, cargo, renda, raça, idade etc), quando se trata de avaliar o potencial que alguém tem para oferecer alguma coisa? Que preconceitos *you* acha que tem? Como mudar isso?
2. Dois tipos de aprendizado foram mencionados neste capítulo: um tem a ver com o quanto estamos *abertos* para aprender de alguém, a qualquer momento; o outro, com a *estratégia* usada para identificar como aprendemos e com quem. Que tipos de benefícios você está mais propenso a receber de cada um? Quais são os maiores desafios que você pode enfrentar nos dois casos? Qual deles mexe mais com sua personalidade?
3. Qual é sua filosofia no que se refere ao aprendizado e ao crescimento pessoal? Você já dedicou tempo para pensar a respeito disso? Como você diria que suas idéias se distinguem das que foram apresentadas neste capítulo? Que novas idéias você poderia adotar com facilidade?
4. Que papel os mentores representaram em seu crescimento pessoal até agora? Mencione uma pessoa-chave do passado que tenha ensinado algo muito significativo a você. Quem costuma ajudar você a se desenvolver? Você já procurou um mentor para orientá-lo ou tenta interagir com muitas pessoas? Quem, em seu círculo de conhecimentos, possui experiência numa área que pode ajudá-lo? Como você pode descrever essa ajuda?
5. Como você é quando se trata de fazer perguntas? Quando encontra alguém pela primeira vez, faz perguntas para poder conhecer essa pessoa melhor? As perguntas que você faz contribuem para estabelecer um diálogo a partir do qual é possível aprender alguma coisa? E quando você está prestes a encontrar um mentor ou mestre, costuma preparar perguntas antecipadamente para aproveitar o tempo da melhor maneira possível?

## O PRINCÍPIO DO CARISMA

AS PESSOAS ESTÃO INTERESSADAS EM QUEM  
SE INTERESSA POR ELAS

*Você pode fazer mais amigos em dois meses, ao se tornar interessado nas outras pessoas, do que em dois anos, ao tentar fazer com que os outros se interessem por você.*

Dale Carnegie

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: COSTUMO  
ME PREOCUPAR COM AS OUTRAS PESSOAS E SEUS INTERESSES  
OU SÓ COMIGO?



**E**m agosto de 2003, eu e Margaret tínhamos reservas para fazer um cruzeiro pelo Mediterrâneo. Quando chegamos à área de *check-in*, onde esperávamos para ser atendidos, uma mulher um pouco mais velha do que nós se aproximou e se apresentou.

— Oi, eu sou a Phyllis — disse, com um sorriso brilhante no rosto.  
— Quais são seus nomes?

Nós nos apresentamos.

— E um prazer conhecê-los — continuou ela. — Estou ansiosa para podermos nos conhecer melhor. Fiquem à vontade para fazer o *check-in*. A gente se vê durante o jantar.

— Que pessoa simpática — comentou Margaret, enquanto terminávamos o *check-in* e procurávamos nossa cabine no navio.

Até a noite, quando já havíamos desfeito as malas, eu já tinha me esquecido da Phyllis. Mas, quando descemos para jantar, lá estava ela, conversando com as pessoas. Quando nos viu, sorriu e aproximou-se para nos cumprimentar.

— John e Margaret — adiantou-se ela —, este é meu marido, Stanley.

Na mesma hora, ela nos envolveu no bate-papo. Acabamos jantando todos juntos.

Em que você trabalha? — perguntou ela.

Sou escritor e falo em conferências — respondi.

Isso parece muito interessante. Fale um pouco a respeito do seu trabalho.

Contei a ela sobre meu histórico e algumas de minhas experiências, enquanto ela fazia várias perguntas. Em seguida, Phyllis envolveu Margaret na conversa, e não demorou muito para que começássemos a falar sobre arte e antiguidades. Nos dias seguintes, vi como Phyllis e Stanley se apresentavam aos 120 passageiros do navio e interagiam com eles. Notei o esforço que ela fazia para que as pessoas se sentissem bem na companhia dos dois. Começava a conversar, e quando alguém se interessava em falar sobre ela, Phyllis mudava de assunto.

Phyllis conhecia todo o mundo pelo nome, e tinha alguma coisa boa a dizer sobre cada pessoa. Depois de alguns dias, muita gente circulava pelo navio à procura dela. Era o próprio flautista de Hamelin da fábula alemã. Todos se apaixonaram por ela. Em uma das conversas, descobri que ela e Stanley eram aposentados, e aproveitavam o tempo viajando em cruzeiros e conhecendo pessoas novas. Parecia que estavam se divertindo bastante.

Quando o cruzeiro terminou, disse a Phyllis que eu e Margaret gostamos muito dela e tínhamos interesse em manter contato. Ela meteu a mão no bolso e tirou um cartão de visitas, no qual estava escrito:

Phyllis e Stanley Hughes  
Seus amigos do cruzeiro

Logo abaixo, havia o logotipo do navio com o endereço residencial do casal e o número do telefone. Desde então, Phyllis escreveu-nos e fez um convite para que visitássemos a ela e Stanley na Flórida.

Phyllis Hughes era a pessoa mais carismática que conheci. Era mestra em interagir com as pessoas. Qual o segredo? A mesma coisa que me ensinaram em 1963, quando meu pai enviou-me para ouvir Dale Carnegie pela primeira vez: se você quer se relacionar com outras pessoas, concentre-se nelas, não em você.

## SEIS MANEIRAS DE FAZER COM QUE AS PESSOAS GOSTEM DE VOCÊ (AGRADECIMENTOS A DALE CARNEGIE)

Os ensinamentos de Carnegie em sala de aula e no livro *Como fazer amigos e influenciar pessoas* marcaram-me profundamente na juventude. O impacto foi tamanho a ponto de determinar a maneira como trabalhei minhas habilidades de relacionamento interpessoal. Aqui estão as seis coisas que Carnegie sugeria, junto com minhas observações:

### 1. TORNE-SE VERDADEIRAMENTE INTERESSADO NOS OUTROS

Certa vez, alguém perguntou a Perle Mesta, a maior anfitriã da cidade de Washington desde Dolley Madison, o segredo de seu sucesso com tantas pessoas ricas e famosas que freqüentavam suas festas. "Tudo se resume às boas-vindas e às despedidas", ela garantia. Quando seus convidados chegavam, ela os recebia dizendo: "Finalmente, você chegou!". A cada um que ia embora, ela expressava sua tristeza dizendo: "Que pena que você precisa ir tão cedo!".

Por quase 20 anos, usei o seguinte critério como forma de orientação e lembrete a respeito de como interagir com os outros: as pessoas não se importam tanto com o que você sabe até que saibam o quanto você se importa com elas. A questão não é quanto poder, educação ou experiência você possui — as pessoas reagirão de maneira mais favorável se você primeiro demonstrar que elas são importantes.

### 2. SORRIA

Você já passou por aquele tipo de experiência na qual olha para o espelho e tem um *insight* a seu respeito que muda toda a sua maneira de viver?

---

---

As pessoas não se importam tanto com o que você sabe até que saibam o quanto você se importa com elas.

---

---

aconteceu comigo quando eu estava na faculdade. Certa manhã, parei diante do espelho — literalmente. Olhei para minha cara, e pela primeira vez a vi como ou-

tros a veriam. Então pensei: "John, você não é um sujeito muito bonito". E fiquei imaginando o que poderia fazer para mudar aquela situação. Aí dei um sorriso. "Opa, isso ajuda!" Desde então, sorrio o tempo todo.

Um sorriso é convidativo. Charlie Wetzcl, meu redator, trabalhou um tempo em feiras educacionais, nas quais vendia recursos para professores usarem em sala de aula. Quando ficava no estande, sempre sorria para todos. A maioria das pessoas caminhava pelas avenidas da feira olhando os produtos que cada vendedor tinha para oferecer. Mas Charlie conta que uma coisa muito interessante sempre acontecia: muita gente que passava dava uma olhadinha para ele, nem que fosse quando já estava a indo embora. Mais de metade dessas pessoas o viam sorrindo e resolviam parar e voltar para olhar os produtos que ele oferecia no estande. Em quase como se uma corda as lançasse, arrastando-as de volta.

Charlie não é um sujeito tão bonitão assim, por isso a aparência não era a razão da mudança repentina de atitude das pessoas. Os produtos que ele oferecia também não eram especialmente chamativos ou coloridos. Era por causa do sorriso (ele até fez uma experiência com isso. Quando fazia contato visual com alguém sem sorrir, a pessoa seguia adiante, sem parar em seu estande). Se você quer *lançar* outras pessoas, ilumine o rosto com um belo sorriso.

3. Lembre que o nome de uma pessoa é, para ela,  
o som mais doce e importante

Quando assisti àquele primeiro curso ministrado por Dale Carnegie, a ênfase do orientador na importância de decorar os nomes realmente me marcou. E daquele dia em diante, tornou-se uma prioridade para mim. Ao longo dos anos, usei todos os tipos de truques para lembrar o nome das pessoas. Eu procurava uma característica específica no rosto de alguém e associava ao nome. Ou então, fazia um trocadilho com o próprio nome.

Quando fui pastor de uma igreja de grande porte, até me dispus a decorar os nomes das pessoas que queriam ser fotografadas pela minha Polaroid. A certa altura, tinha cerca de 500 imagens de pessoas para decorar. Costumava furar a beirada das fotos e prendê-las num grande anel. Lembro-me de uma vez, num avião, quando puxei alguns desses anéis de minha pasta para que pudesse recordar das pessoas e decorar os nomes. Uma pessoa ao meu lado perguntou:

— O que você está fazendo?

— Dando uma olhada nas fotos de minha família — respondi, sem hesitar.

— Puxa, que família *grande* — ele respondeu.

— Sim — retruquei, sem parar de olhar as fotos —, e isso porque ainda não chegaram os netos.

E claro que meus esforços para lembrar os nomes das pessoas nem sempre valeram a pena. Por mais que se tente, às vezes a gente se confunde. Houve uma vez em que pedi para falar na conferência nacional de uma empresa especializada na fabricação de rosquinhas chamada Titia Anne. Por cinco minutos, elogihei a fundadora, dizendo que se tratava de uma líder maravilhosa, e falei da empresa. Não parava de dizer como a Tia Annie era fantástica. Até que alguém finalmente me interrompeu e falou, educadamente: "Hã, John... é Titia Anne, e não Tia Annie". Eu me senti um completo idiota. Um dia convidei os fundadores da empresa, Anne e Jonas Beiler, para jantar em minha casa, mas *ainda* confundi o nome dela!

#### 4. SAIBA OUVIR — INCENTIVE AS PESSOAS A FALAR

##### SOBRE ELAS MESMAS

A romancista George Eliot aconselhava:

*Tente se importar com alguma coisa a mais nessa vida do que com a recompensa que os pequenos desejos egoístas proporcionam. Tente se importar com o que há de melhor com termos de pensamentos e ações — algo que seja bom, independentemente dos desígnios de sua sina. Olhe para outras vidas além da sua. Veja que dificuldades enfrentam e como sofrem por elas.*

Como se pode aplicar esse conselho ao coração? Sabendo ouvir! Era o dom que Phyllis Hughes possuía. Era uma das pessoas que mais sabiam ouvir que já conheci. Lembrava muito minha mãe, Laura Maxwell. Essa, sim, era a melhor ouvinte que já vi. Não só estava sempre pronta para me ouvir, como também para ouvir outras pessoas. Há anos, quando era bibliotecária na Faculdade Bíblica de Circleville, dúzias de garotas costumavam procurá-la para compartilhar suas confidências, pois se preocupava com elas e estava sempre disposta a ouvi-las. Margaret diz que essa habilidade fez de minha mãe uma ótima sogra.

Dois grandes homens que ocuparam o cargo de primeiro-ministro na História da Grã Bretanha foram William Gladstone e Benjamin Disraeli. Dizem que uma jovem jantou com ambos, um em cada noite. Quando perguntada sobre a impressão que teve dos dois, ela respondeu:

- Quando saí da sala de jantar, depois de sentar-me com o senhor Gladstone, eu o considerei o homem mais inteligente da Inglaterra. Mas, Depois de sentar-me ao lado do senhor Disraeli, considerei-me a mulher mais inteligente da Inglaterra.

#### 5. COLOQUE OS INTERESSES DOS OUTROS COMO TEMA DE SUAS CONVERSAS

Dois recém-casados deitaram-se calados numa rede na varanda de casa durante uma noite cálida de junho. A jovem esposa deu uma olhada em seu marido e perguntou:

— George, você acha que meus olhos são bonitos?

— Sim — ele respondeu, e ficaram em silêncio durante um minuto.

— George, você acha que meu cabelo é bonito?

— Sim — comentou o marido, e mais um tempo de silêncio se seguiu.

— George, você diria que eu tenho uma aparência elegante?

— Sim.

— Ah, George — exclamou ela, em êxtase —, você diz cada coisa tão bonita.

O coitado do George amava sua esposa, mas ainda não havia aprendido como conversar com ela. Para ser bem-sucedida nos relacionamentos, a pessoa precisa aprender a conversar sobre assuntos que interessam aos outros. Isso funciona quando se encontra uma pessoa pela primeira vez, assim como quando um casamento está sendo consolidado.

Um dos segredos está naquilo que o escritor Tony Alessandra chama "Regra de Platina". Você deve conhecer a Regra de Ouro: faça aos outros aquilo que gostaria que fizessem a você. A Regra de Platina afirma: trate os outros da maneira como *eles* querem ser tratados. Faça isso, e nada dará errado.

6. FAÇA COM QUE OS OUTROS SE SINTAM  
IMPORTANTES, E SEJA SINCERO

A conclusão é que precisamos fazer com que as outras pessoas se sintam importantes. O encanto de Phyllis não era algo forçado. É possível dizer

---

---

"Trate os outros da maneira  
como eles querem ser tratados".

Tony Allesandra

---

---

que amava as pessoas de verdade.  
Para ela, todos eram importantes.  
E qualquer um pode aprender a  
valorizar as pessoas e fazê-las sen-  
tir-se importantes. Alan Zimmer-

man conta a história de Cavett Roberts, um advogado e vendedor de sucesso, fundador da Associação Nacional de Oradores, que conheci e ouvi falando no início dos anos 1970. Zimmerman diz:

*Certa manhã, Roberts olhou para fora de sua janela e viu um garoto magro de 12 anos de idade vendendo livros de porta em porta, e estava se dirigindo à casa dele. Roberts virou-se para a mulher e disse: "Olhe só como vou ensinar a esse menino uma lição sobre vendas. Depois de todos esses anos escrevendo livros sobre comunicação, dando palestras por todo o país, devo compartilhar meu conhecimento com ele. Não quero magoar seus sentimentos, mas me livrarei dele antes que saiba o que aconteceu. Usei esta técnica durante anos, e funciona sempre. Depois, vou chamá-lo de volta e ensinar como lidar com as pessoas como eu sei fazer".*

*A senhora Roberts ouviu quando o garoto de 12 anos bateu na porta. O marido abriu a porta e começou logo a avisar que era um homem muito ocupado, não tinha interesse em comprar qualquer livro. Mesmo assim, disse: "Dou a você um minuto, mas é só isso. Tenho que sair para pegar um avião".*

*O jovem vendedor não se intimidou com o passa-fora de Roberts. Ficou apenas olhando aquele homem alto, cabelos grisalhos e de aparência distinta — um homem que, sabia, era razoavelmente bem conhecido e muito próspero. O garoto disse: "O senhor não seria o famoso Cavett Roberts?". Roberts respondeu: "Entre, filho".*

*Roberts comprou vários livros daquele menino, alguns dos quais jamais leria. O garoto já dominava o princípio segundo o qual devemos fazer as outras pessoas se sentirem importantes. E funcionou. E uma abordagem à qual ninguém pode resistir, mesmo os maiores ou mais ricos, famosos e fortes.<sup>1</sup>*

Os escritores Marcus Buckingham e Donald O. Clifton chamam a essa habilidade "woo", ou "persuasão", que consiste em saber envolver os outros. Eles acreditam que pessoas com tal poder de persuasão ("woo") se envolvem com as outras e "desejam conhecê-las pelo nome, fazer perguntas a elas e encontrar áreas de interesse comum, de maneira a iniciar uma conversa e estabelecer uma interação".<sup>2</sup> Segundo esse ponto de vista, a persuasão é uma força natural que alguém pode ter ou não. Eu acredito nisso. Mas também acho que qualquer pessoa pode desenvolver habilidades de relacionamento e aprender a adquirir o carisma.

Quando falamos sobre carisma, tudo se resume ao seguinte: a pessoa *sem* ele se aproxima de um grupo e diz: "Aqui estou". A pessoa *com* carisma se aproxima do mesmo grupo e diz: "Aí estão vocês". E qualquer um pode aprender a fazer isso.

## DESCUBRA O PODER DO "WOO"

Há algum tempo, comprei o livro *Now, Discover Your Strengths* (*Agora, descubra seus pontos fortes*), de Buckingham e Clifton. Devo admitir que o "woo" sempre foi uma das cinco coisas mais importantes para mim. Sempre tive essa habilidade de envolver os outros. Mas nem sempre tive carisma, e vou dizer o motivo. Como um jovem pastor que acabara de sair da faculdade, cometi o erro de tentar impressionar todo mundo. Bancava o sabichão, e quando ia ensinar alguma coisa, o fazia de nariz empinado. Até usava óculos para parecer mais velho e mais esperto. Hoje, sinto vergonha daquele comportamento. Mas aprendi a lição. Não precisava impressionar ninguém (e aquilo nem funcionava ou me ajudava muito). Só precisava mostrar às pessoas que me preocupava com elas e que queria ajudá-las.

Se você quer ser o tipo de pessoa que faz as outras sorrir quando se aproxima delas, saia de seu casulo, mude seu foco e interesse-se pelos outros. Isso mudará a sua vida.



O PRINCÍPIO DO CARISMA  
— QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Por que as pessoas acham tão difícil se interessar de verdade por outras? Esse tem sido um problema em sua vida? Explique.
2. Você consegue lembrar-se de alguém que conheça pessoalmente e seja carismático e habilidoso na interação com outras pessoas? Descreva essa pessoa. Como você se sente em relação a ele ou ela? Quanto do encanto dessa pessoa é resultado de talento natural e quanto é resultado de comportamento aprendido? O que você pode fazer para se parecer mais com essa pessoa carismática?
3. Você se lembra dos nomes das outras pessoas com facilidade? Em que lugar de sua lista de prioridades essa habilidade se encaixa? De que truques você já lançou mão para ajudar a lembrar os nomes das pessoas?
4. Você já fez o *trabalho de casa* de descobrir mais a respeito dos interesses de alguma outra pessoa com o objetivo de interagir melhor com ela? O que achou dessa experiência? Foi agradável ou difícil? De que maneira isso afetou o relacionamento? Como fazer para *pegar no ar* informações sobre os interesses de outra pessoa quando é impossível ou pouco apropriado fazer uma pesquisa? Que tipos de perguntas você deve fazer? Como usar o poder de observação?
5. O que pode acontecer quando alguém usa de falsidade para bajular outra pessoa, fazendo-a sentir-se importante? Você acha difícil fazer alguém se sentir importante quando não gosta dele? Explique. Como encontrar meios legítimos de expressar admiração em situações como essa? Como fazer para mudar sua atitude em relação às pessoas de quem não gosta?

## O PRINCÍPIO NÚMERO 10

ACREDITAR NO MELHOR QUE AS PESSOAS  
PODEM OFERECER GERALMENTE FAZ COM  
QUE ELAS OFEREÇAM O MELHOR DE SI

*Fique longe das pessoas que tentam depreciar suas ambições. Gente pequena sempre faz isso, mas os grandes o fazem sentir que também pode se tornar grande como eles.*

Mark Twain

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: ACREDITO  
NO MELHOR QUE AS PESSOAS TÊM A OFERECER?

**E**m 1995, assisti ao filme *Mentes perigosas* (dirigido por John N. Smith), uma história inspiradora sobre uma professora que queria fazer diferença na vida de seus alunos adolescentes. Não sabia, até pouco tempo atrás, que a história se baseava em uma história real.

### UMA MULHER DE BOM CORAÇÃO

Quando LouAnne Johnson terminou o Ensino Médio, descobriu que não fazia tanta questão de um diploma de curso superior. Não durou mais do que 45 dias na faculdade. Desistiu e alistou-se na Marinha dos Estados Unidos. Lá, destacou-se. Serviu por oito anos, durante os quais se formou em Psicologia. Decidiu entrar para os *Marines*, os fuzileiros navais norte-americanos, completou a academia de oficiais e serviu como segundo tenente. Mas, depois de nove anos na carreira militar, Johnson parou para pensar em sua vida e resolver deixar as forças armadas. Queria algo mais.

Por algum tempo, trabalhou para o setor de vendas do jornal *The New York Times*, onde ganhava um bom salário. Ainda assim, não se sentira suficientemente recompensada com aquilo que fazia.

— Lia sobre a garotada que estava na escola, mas não sabia ler, não era capaz de escrever e sequer tinha as habilidades educacionais básicas — ela se lembrava. — Achava aquilo um crime, mas era verdade.

Ela se mudou para a Costa Oeste, pegou um emprego de assistente executiva na Xerox e voltou à faculdade para fazer o mestrado. Tinha o desejo de se tornar professora.

Decidi ganhar menos, mas fazer alguma coisa importante de verdade.<sup>1</sup>

## UMA TURMA INFERNAL

Quando Johnson completou o mestrado, assumiu uma vaga como professora do Colégio de Ensino Médio Parkmont, em Belmont, na Califórnia, uma cidade ao sul de São Francisco, no condado de San Mateo. Parecia-se muito com a turma descrita no filme.

— O que eles [os administradores da escola] não diziam era que o professor anterior, mais experiente, havia sido expulso por aqueles alunos

Johnson declarou. — No primeiro dia, eles foram totalmente rebeldes. Agiam como se eu não estivesse ali.

No dia seguinte, ela voltou para dar sua aula bastante determinada.

— Disse a eles que era muito jovem para me aposentar e muito teimosa para desistir.<sup>2</sup>

Não demorou muito para que ela começasse a elaborar estratégias para interagir com os alunos.

— Tentei usar o bom-humor, em vez de ameaçá-los — explicou Johnson. — Às vezes, eu ficava de joelhos e dizia: "Por favor, não me façam implorar. Eu fico muito feia fazendo isso". Não dá para ser um aluno muito durão quando se está rindo da professora junto com toda a turma.<sup>3</sup>

No entanto, mais do que qualquer outra coisa, o que a fez conquistar os alunos foi o fato de acreditar neles. Uma prática que desenvolveu desde o primeiro dia de aula — algo que chamava seu "trunfo" — representava bem as coisas que ela fazia. Johnson passava aos alunos cartões de identificação nos quais eles deveriam escrever o nome, o endereço, o número de telefone e outras informações pessoais. Enquanto preenchiam as fichas, ela caminhava pela sala com sua lista pessoal, olhando

os cartões para ler os nomes dos estudantes, que memorizava sem que eles percebessem.

Quando todos os adolescentes terminaram de preencher as fichas, ela pegou cada uma e agradeceu aos estudantes, individualmente. Quando estava com todos os cartões nas mãos, avisou os alunos que fariam sua primeira prova. Logo começaram as reclamações, mas Johnson explicou que o teste não era para eles, e sim para ela. Se ela lembrasse o nome de cada aluno, venceria. Se errasse um nome sequer, a primeira nota de todos seria um A.

Depois de falar o nome de todos os estudantes (algo que ela sempre fazia sem errar), muitos dos garotos ficaram impressionados. E ela disse a eles:

— Sei os nomes de todos porque vocês são importantes para mim. Quando olho para vocês, vejo vocês. Gosto de vocês e me importo com todos. É por isso que estou aqui.<sup>4</sup>

#### INVESTINDO CERTO

A atitude de Johnson não se restringia a joguinhos de salão, como o que ela usou para decorar os nomes dos alunos. Ela vivia aquilo todos os dias. Certa vez, quando um aluno chamado Raul devia 100 dólares a um sujeito valentão das ruas, a professora emprestou o dinheiro para ele pagar a dívida. Mas impôs uma condição. Raul, que estava no segundo ano, pagaria a ela quando se formasse.

O diário que Raul escreveu revela o impacto que as ações de Johnson exerceram sobre ele:

*Na semana passada, você nos mandou escrever em nossos cadernos sobre a melhor coisa que alguém já fez por nós, e tive que inventar alguma coisa porque não me lembrava de alguém que tivesse feito alguma coisa boa para mim até agora. Por isso escrevi uma história inventada (...) De qualquer forma, o que você fez ontem foi a melhor coisa que alguém já fez por mim, e acho que foi porque você me considera uma pessoa maravilhosa, honesta, esperta e especial! (E isso que você sempre diz para nós, e acho que acredita realmente nisso). Bem, vou trabalhar duro na escola para não desapontá-la, pois, se você acha que eu consigo, então eu consigo mesmo.<sup>5</sup>*

Johnson acreditava tanto em seus alunos que eles começaram a acreditar em si. Raul, cujos pais haviam parado de estudar muito cedo, ficou firme nas aulas e se formou. Ele foi o primeiro de sua família a completar o Ensino Médio.

— Nossa equipe tinha as melhores expectativas em relação a nossos alunos — contou Johnson. — Muita gente dizia que éramos otimistas demais. Alertavam-nos a não esperar demais dos estudantes. Se conseguissem nota suficiente para passar de ano e se formar, já seria lucro. Mas queríamos mais. Pedíamos a nossos alunos que fossem às aulas todos os dias, que se afastassem das drogas e do álcool, que mudassem seus maus hábitos, que assinassem a lista de frequência, que fizessem os trabalhos de casa, que resistissem à pressão de se envolver com gangues, que deixassem suas atitudes ruins e que melhorassem o palavreado. Pedimos tudo que podíamos imaginar, e eles deram o melhor de si.<sup>6</sup>

Johnson disse mais:

— Acho que ser uma professora é quase uma declaração de postura política. O que um educador está dizendo com sua profissão é que ele acredita nos filhos de sua pátria, e que não desistirá deles. É quase como ser um voluntário da Força de Paz da ONU.<sup>7</sup>

E foi por isso que ela escreveu sobre sua experiência.

— Escrevi o livro *My Posse Dont do Homework (Minha galera não faz trabalho de casa)* depois de trabalhar com adolescentes em situação de risco porque estava preocupada com a facilidade dos adultos em desistir dos jovens que cometem erros. Se desistimos deles, eles desistem de si mesmos. Mas, se cremos que eles podem superar os desafios que enfrentam, eles também crêem.<sup>8</sup>

Em outras palavras, Johnson está convencida de que acreditar no melhor das pessoas faz com que elas ofereçam o melhor de si.

## VOCÊ E DEZ!

Eu adoto este princípio de todo o meu coração. Esta é a razão pela qual venho ensinando as pessoas por mais de 30 anos. Tenho convicção clique todos têm potencial. Basta apenas que as pessoas acreditem em si para que alcancem este potencial e se tornem aquilo para o que foram criadas. E aqui está a razão por que penso nisso quando interajo com outros: acredito que todo o mundo que conheço é nota 10. É por isso que me refiro a isso como o Princípio Número 10.

Em 1983, fiz uma palestra no Centro de Convenções de Spokane, reapresentada várias vezes no programa *Focus on the Family*, de Jim Dobson. Provavelmente é a que ilustra melhor o que penso sobre as pessoas. Chama-se "Cinco coisas que sei sobre as pessoas", e aqui está a essência dela:

### 1. TODO O MUNDO QUER SER ALGUÉM NA VIDA

O escritor George M. Adams declara: "Em nossa vida, temos vários momentos especiais, e a maioria deles é proporcionada por meio do encontros que recebemos de outras pessoas. Não importa quão grande, famoso ou bem-sucedido alguém possa ser, ele precisa de apoio". Você não acha que isso é verdade? Todos querem que sua vida seja importante, relevante. Você não se sente assim também? Então sabe que isso vale para todos, até os que não demonstram.

### 2. AS PESSOAS NÃO SE IMPORTAM TANTO COM O QUE VOCÊ

SABE ATÉ QUE SAIBAM O QUANTO VOCÊ SE IMPORTA COM ELAS

LouAnne Johnson trabalhava com garotos que tinham pouco interesse em aprender. A maioria dos estudantes nas mesmas circunstâncias saía da escola assim que podia. Ela rompeu esses paradigmas ao fazer seus alunos compreenderem o quanto ela se importava com eles — de verdade. E quando isso aconteceu, eles abriram os corações para receber o que ela tinha a oferecer em termos de educação. Com frequência, queremos ajudar as pessoas com o que sabemos, em vez de cuidar delas por causa do que somos.

### 3. TODO O MUNDO PRECISA DE ALGUÉM

Não há uma pessoa no mundo que não precise de outras. Se formos honestos, veremos que a questão nunca é *se* precisamos dos outros, mas *o quanto* precisamos dos outros.

Há algum tempo, recebi um e-mail de meu amigo Steve Babby. Contava a história de um garoto chamado Fred, que jogava num time da liga de basquete de verão treinado por Corky Calhoun, ex-jogador da Universidade da Pensilvânia. O time de Fred tinha os melhores jogadores da liga, e estava na cara que eles ganhariam todas. Mas Corky percebia que Fred tinha problemas graves com sua autoconfiança e a imagem que fazia de si mesmo. O treinador instruiu os jogadores da equipe a ajudar Fred a acreditar em si. Assim, toda vez que Fred fazia uma cesta, os outros o elogiavam com entusiasmo.

No fim da temporada, duas coisas aconteceram: o time venceu o campeonato e Fred acreditava que era o melhor jogador da equipe, o que, de fato, aconteceu. Ele não era mais o mesmo depois daquilo, mas jamais poderia ter feito por conta própria. Precisou da ajuda e da fé das outras pessoas.

#### 4. QUALQUER UM QUE AJUDA ALGUÉM INFLUENCIA MUITOS

Quando LouAnne Johnson quebrou a resistência de Raul, atraiu o restante da *galera*. Raul era um garoto franzino — aos 17 anos, pesava 43 quilos, resultado de uma dieta que se resumia a feijão com arroz em quase todas as refeições durante a vida inteira. Desde o Ensino Fundamental, passava o tempo com três amigos que sempre o consideravam o palhaço do grupo. Porém, a partir do momento em que ele começou a estudar com seriedade, seu papel naquele grupo mudou. A princípio, eles resistiram, mas logo começaram a vê-lo como um modelo. Não demorou muito para que todos estivessem estudando e tentando se desenvolver.

Ao ajudar Raul, Johnson ajudou os quatro. E é isso que costuma acontecer. A ajuda que damos a uma pessoa transborda e alcança outras vidas.

#### 5. HOJE ALGUÉM SE TORNARÁ ALGUÉM

Quando acreditamos nos outros — quando vemos cada um como uma pessoa "dez!" —, todo dia é um ótimo dia. Por quê? Porque toda manhã é prenúncio de um dia no qual a vida de alguém pode mudar. Que dom maravilhoso! Ao acordar naquela manhã, LouAnne Johnson não tinha idéia de que, ao oferecer dinheiro emprestado a um garoto, estaria mudando a vida dele completamente. Mas ela olhava para cada dia como



uma oportunidade de fazer diferença. Se você acredita nas pessoas, cada dia carrega uma promessa igual a essa.

## É MELHOR ACREDITAR

A vida carrega essa promessa para mim. Acredito realmente nas pessoas e vejo o que elas têm de melhor. É um dos meus pontos fortes. De vez em quando, também pode ser uma grande fraqueza. Às vezes, sou crédulo demais e me precipito, delegando responsabilidades a pessoas que ainda não estão devidamente preparadas. Com isso, meto-me em encrencas. Mas prefiro viver correndo esse risco, pois a recompensa é grande. Se você atualmente não leva muita fé nas pessoas, então pense nisso:

### NOSSA FRUSTRAÇÃO COM ALGUNS NÃO DEVE IMPEDIR-NOS DE

#### ACREDITAR NAS PESSOAS

Quando eu era um jovem líder, uma das primeiras pessoas que contratei me deu uma rasteira. Ele não cumpriu bem suas responsabilidades, por isso mentiu para encobrir os erros. E eu, ingenuamente, acreditei nele. Saí daquele convívio dizendo a mim mesmo: "Nunca mais vou permitir que um membro de minha equipe se aproxime tanto de mim". Só que não consegui sustentar aquela decisão. Em primeiro lugar, porque seria injusto com os outros que lideraria no futuro. Por que a falha de uma pessoa deveria afetar o tratamento que eu dispensaria às outras? Em segundo lugar, percebi que, se mantivesse as pessoas longe de mim, mesmo que elas não fossem capazes de me fazer mal, também não seriam capazes de me ajudar.

Se alguém no passado decepcionou ou magoou você, por favor, não permita que isso marque negativamente seu futuro. Na maior parte do tempo, levar fé nas pessoas faz aflorar o melhor que elas têm a oferecer.

### UM CORAÇÃO QUE CONFIA É EMOCIONALMENTE SAUDÁVEL

No livro *The Trusting Heart (O coração que confia)*, o Dr. Redford Williams, diretor do Centro de Pesquisas de Medicina Comportamental do Centro Médico da Universidade Duke, afirma: "Quem tem um

coração capaz de confiar está mais propenso a ter boa saúde a maior parte da vida e a viver mais". Ele diz que um coração assim "acredita na bondade fundamental da humanidade, e que a maioria das pessoas será Justa e gentil em seus relacionamentos com outras". Um coração aberto tende a ser mais saudável.

#### NÓS NOS COMPORTAMOS DE ACORDO COM O QUE ACREDITAMOS

Se você não gosta das pessoas ou não acredita nelas, não será capaz de disfarçar. Os alunos da turma de LouAnne Johnson reagiram ao que ela fez porque sabiam que a afeição que tinha por eles era genuína. Não era fingimento. Era ação baseada na fé que ela depositava em gente. Se você deseja agregar valor às pessoas, precisa valorizá-las primeiro.

#### UM CASAMENTO SAUDÁVEL CONSTRÓI-SE SOBRE AS MAIS ELEVADAS EXPECTATIVAS

Se você é casado ou casada, a pessoa mais importante em quem deve acreditar é seu cônjuge. Numa conferência sobre liderança em 2003, Marcus Buckingham, vice-presidente sênior do Grupo Gallup e autor de *Now, Discover Your Strengths*, disse que o primeiro sinal de um casamento saudável é quando os cônjuges se vêem de maneira ainda mais positiva do que os outros. E toda vez que a imagem que um cônjuge faz do outro é inferior à que as outras pessoas fazem, este é um sinal de que há problemas no relacionamento.

Minha experiência como pastor e conselheiro confirma isso. Quando conversava com noivos durante o período pré-nupcial, cada um achava que o outro jamais seria capaz de fazer alguma coisa errada. E quando conversava com casais à beira do divórcio, cada um achava que o outro jamais seria capaz de fazer alguma coisa certa.

Todos devemos ser realistas sobre nossos cônjuges. Ninguém é perfeito, e ninguém tem o poder de fazer o cônjuge feliz. Mas se você se casou e não leva fé na pessoa com quem vive, nem a apóia completamente, então procure ajuda, pois seu relacionamento está quase ruindo.

EXPRESSAR NOSSA CONFIANÇA NO POTENCIAL DAS PESSOAS É UMA  
MANEIRA DE INCENTIVÁ-LAS A ALCANÇAR ESTE POTENCIAL

Não basta apenas acreditar nas pessoas ou pensar que são "dez". É preciso expressar esta confiança. O filósofo e poeta Johann Wolfgang von Goethe afirmou: "Trate um ser humano por sua aparência e o tornará alguém pior. Mas trate um ser humano como se já fosse o que tem potencial para ser e o transformará naquilo que ele nasceu para ser".

Uma das pessoas mais hábeis no relacionamento interpessoal que conheço é Dan Reiland, que trabalhava comigo como pastor executivo, e depois como vice-presidente de uma de minhas empresas. Eu o conheço desde que era estagiário. Quando começou a carreira, ele já levava fé nas pessoas, mas acho que não sabia expressar

isso muito bem. Agora ele

---

"Trate um ser humano por sua  
aparência  
e o tornará alguém pior. Mas trate um  
ser humano como se já fosse o que  
tem potencial para ser e o transformará  
naquilo que ele nasceu para ser".  
Johann Wolfgang von Goethe

---

e um verdadeiro mestre, Lie  
faz isso o tempo todo. Todos  
os anos, desde 1987, ele jun-  
ta um grupo de homens com  
potencial e os orienta. Por  
várias vezes viu pessoas assu-  
mindo seu potencial e se des-  
tacando. É algo que, acredito,

cada um de nós pode fazer, pelo menos em menor grau, se desejamos, de  
fato, investir nas pessoas.

Pense naqueles que fizeram diferença em sua vida: o professor que  
o fez acreditar que poderia realizar grandes coisas; o chefe que deu a  
você a oportunidade de demonstrar que seria capaz de assumir maiores  
responsabilidades; o conselheiro que conseguiu convencer você de que  
seria capaz de mudar e viver melhor; o homem ou a mulher que amou  
você tanto a ponto de dizer: "Eu aceito". Eles não só *estavam presentes*  
nos momentos cruciais, como também, em muitos casos, provavelmente  
*proporcionaram* esses momentos de sua vida.

Em praticamente todas as ocasiões nas quais você recebeu uma  
influência positiva, havia alguém que acreditou em seu potencial. Ele

ou ela deve ter visto algo em você que talvez tenha escapado até de sua percepção. Que tal cumprir este mesmo papel na vida dos outros? Se a resposta é "sim", então tente amar os outros e vê-los como pessoas "notáveis". Se você tem uma família, comece com seu cônjuge e com seus filhos. Em seguida, expanda a área de alcance. Acredite no melhor que as pessoas podem oferecer e elas oferecerão o melhor de si.

O PRINCÍPIO NUMERO 10  
— QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Que características demonstra uma pessoa que deseja viver sozinha? Cite algumas coisas que podem gerar esse tipo de atitude. Por que é tão difícil ajudar alguém que tem essa mentalidade? Se você é assim, de que forma isso o dificulta a ajudar outras pessoas?
2. De que maneiras — tanto positivas quanto negativas — o desejo que uma pessoa tem de ser "alguém" se manifesta? Em geral, seu desejo por reconhecimento ou relevância na vida o conduziu a uma direção positiva ou negativa? Como acha que isso influencia sua reação ao desejo que os outros manifestam por atenção? Isso transformou você em alguém que está sempre pronto para dar apoio ou numa pessoa rancorosa?
3. Você concorda que ter um coração que confia é emocionalmente saudável? Explique sua resposta.
4. Onde você acha mais fácil confiar nas pessoas: em casa ou no trabalho? Explique sua resposta. Como espera mudar isso? Que passos afirmativos poderia dar para promover essa mudança?
5. Cite algumas maneiras das quais alguém pode *expressar* sua confiança nos outros. De que forma você avaliaria sua capacidade de expressar confiança nos outros: pouca, média ou muita? Por quê? Será que sua família e seus amigos poderiam concordar com esse conceito? Quais dos meios de expressão citados você poderia adotar e usar?

## O PRINCÍPIO DA CONFRONTAÇÃO

ANTES DE QUALQUER CONFRONTO É PRECISO  
LEVAR EM CONTA AS MOTIVAÇÕES DA OUTRA PESSOA

*Os conflitos são como o câncer: quanto mais cedo é detectado, maior a possibilidade de ser combatido com sucesso.*

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: EU ME  
IMPORTO O SUFICIENTE A PONTO DE CONFRONTAR AS  
PESSOAS DA MANEIRA CERTA?

Há muitos anos, quando cheguei à Igreja Skyline de San Diego, na Califórnia, onde seria o pastor presidente, eu seguia os passos do pastor fundador, Orval Butcher. Ao saber que ele se aposentaria e o cargo logo ficaria em aberto, algumas pessoas me aconselharam a não assumir a vaga. No mundo eclesástico, pode ser muito difícil seguir os passos de um pastor fundador, especialmente alguém como Butcher, que havia servido ali por 27 anos e realizado um trabalho maravilhoso. Todos o amavam.

### UMA QUESTÃO DE LEALDADE

Assim como muitos líderes ou executivos que entram numa empresa sem ter feito carreira nela, logo descobri que nem todos estavam preparados para a mudança. Felizmente, como as pessoas foram muito amáveis e o pastor Butcher era um bom líder, a maioria me aceitou. Não esperei muito para consolidar minha liderança. Comecei a estabelecer relacionamentos.

Num domingo, alguns meses depois de minha chegada à igreja, notei que Sally Johnson estava lá, mas sem a companhia do marido Joe. Sempre foram muito ativos na igreja e eram presença constante nos cultos. Aí me lembrei de que não via Joe há duas semanas. Então perguntei a Sally como ele estava.

— Bom, para ser honesta — revelou ela —, ele está encontrando dificuldades para lidar com as mudanças que ocorreram aqui na igreja, e não quer vir.

Na mesma hora, liguei para Joe e perguntei se gostaria de conversar comigo. Alguns dias depois, ele veio ao meu gabinete, e eu perguntei:

Joe, como está? Sally me contou que essa transição está sendo complicada para você.

— Acho que é isso mesmo — respondeu ele. — Sinto falta do pastor Butcher.

— Joe, você poderia me fazer um favor?

— Qual? — ele perguntou, um pouco desconfiado.

— Diga o que você mais gosta no pastor Butcher.

— Bom — Joe começou a responder, apesar de demonstrar-se surpreso com a pergunta —, o pastor Butcher estava sempre à nossa disposição. Casou todos os nossos filhos. Estava no velório de minha mãe e de meu pai. Também foi ele quem falou quando meu irmão morreu.

Joe continuou falando sobre como Orval Butcher esteve ao lado deles durante os momentos mais importantes de sua vida.

— Não é de admirar que o pastor Butcher ocupe um lugar tão especial em seu coração — comentei, percebendo que Joe estava lutando para conter as lágrimas. — Veja bem, ele sempre será seu pastor favorito. E ainda vou dizer outra coisa: nunca ficarei ofendido pelo fato de ele ser *sempre* seu pastor favorito. Você está autorizado a considerá-lo assim.

Os olhos de Joe brilharam, e parecia que um grande peso estava sendo tirado de seus ombros.

— E se ainda sobrar algum amor aí nesse seu coração, guarde um pouquinho para mim — completei.

Joe voltou a freqüentar a igreja a partir do domingo seguinte. Também voltou a ser a pessoa que era. De vez em quando, aparecia de repente e me dava um abraço bem apertado, dizendo:

— Pastor, sobrou um pouquinho mais de amor em meu coração este mês.

Ele fez isso até o último dia de sua vida.



## A VERDADE SOBRE OS CONFLITOS

Minha relação com Joe Johnson ficou bem melhor, mas, como dá para imaginar, nem todos os meus conflitos terminaram tão bem. Como qualquer outro, enfrentei meu quinhão de confrontações cujos resultados foram muito ruins. Mas, na maior parte do tempo, correu tudo bem, e vou dizer por quê: eu me envolvi em cada questão com a mentalidade aberta, tentando me preocupar com os outros e ajudá-los.

Eu poderia ter colocado Joe contra a parede. Poderia ter riscado uma linha no chão e desafiado: "Siga-me ou me deixe em paz". É assim que muitos líderes agem quando entram numa organização. Esta é a razão pela qual há tanta rotatividade toda vez que chega um novo líder num departamento ou numa empresa.

Outra opção: eu poderia ter desistido de Joe. Poderia ter dito assim: "Ele fazia parte da velha guarda da igreja. Está na cara que não se preocupa comigo, então por que devo me preocupar com ele?". No entanto, em vez disso, reconheci e legitimei seus sentimentos. A questão ali não era de competição. Seria tolice pensar que eu seria capaz de substituir Orval Butcher no coração de Joe. E nem valeria a pena tentar. Seria como um padrasto depreciando os pais biológicos de uma criança na tentativa de conquistar sua afeição.

Creio que, por instinto, sabemos que algumas coisas concernentes aos relacionamentos são verdadeiras:

### OS CONFLITOS SÃO INEVITÁVEIS

Assim como a morte e os impostos, ninguém consegue se livrar dos conflitos. A única maneira de evitá-los

---

---

Assim como a morte e os impostos, ninguém consegue se livrar dos conflitos.

---

---

é se isolando de todos os outros habitantes do planeta — embora, caso você tenha visto Tom Hanks discutir com uma bola de vôlei no filme *Náufrago*

(dirigido por Robert Zemeckis), possa acreditar que, mesmo longe de tudo, as pessoas sejam capazes de dar um jeito de criar conflitos.

## A CONFRONTAÇÃO É COMPLICADA

Em conferências sobre liderança, eu costumava dedicar uma sessão inteira ao tema "confrontação". Geralmente começava com uma pesquisa informal para descobrir quantos participantes estavam passando, naquele momento, por conflitos com alguém de sua empresa. Quase todo o mundo estava. Quando perguntava quantos deles haviam confrontado a questão com a outra pessoa, apenas uns 5% levantavam as mãos. Ninguém gosta de confrontação, por isso todos a evitam (e aqueles que gostam também têm seus problemas psicológicos!).

Por que é tão difícil confrontar? E porque tememos que as pessoas não gostem mais de nós, ou que não nos entendam, ou mesmo que nos rejeitem. Tememos o desconhecido. Não estamos acostumados a compartilhar sentimentos. Ficamos preocupados com a possibilidade de que a confrontação piore as coisas. Vamos ser sinceros: pouca gente foi ensinada a desenvolver habilidades saudáveis de confrontação.

## A MANEIRA COM QUE LIDAMOS COM OS CONFLITOS DETERMINA NOSSO SUCESSO NAS SITUAÇÕES MAIS DIFÍCEIS

Como lidar com os conflitos nos relacionamentos? Você sabia que o conflito sempre cresce quando o problema não é confrontado de maneira rápida e eficiente? E por isso que sua abordagem é tão importante. Aqui estão alguns exemplos de estratégias nocivas que vejo as pessoas usarem quando lidam com conflitos:

- *Vencer a qualquer custo.* E como um tiroteio: rápido, brutal e destrutivo.
- *Fingir que não há conflito.* Mesmo que você opte por não ouvir, não ver e não falar nada, o problema não vai deixar de existir.
- *Fazer-se de coitadinho.* Quem vence na vida não se faz de coitado. Bancar a vítima não resolve os conflitos. Só serve para irritar os outros.
- *Guardar rancor.* Gente que fica fazendo lista de erros dos outros não consegue recomeçar bem.
- *Abusar da autoridade.* Usar a hierarquia nunca resolve o conflito. Apenas o posterga.
- *Levantar a bandeira branca.* Desistir do conflito é uma solução permanente para um problema temporário.

Nenhuma dessas maneiras de abordar um conflito ajuda alguém a resolvê-lo de maneira saudável.

## UM GUIA PARA CONFRONTAÇÕES SAUDÁVEIS

A solução dos conflitos não é coisa complicada. Intellectualmente fala 11 do, é bem simples. Mas emocionalmente pode ser difícil. Exige honestidade, humildade e dedicação ao relacionamento. Aqui está um plano em seis etapas para ajudar você a cumprir a tarefa da confrontação:

### 1. SÓ CONFRONTE A PESSOA SE VOCÊ, DE FATO, SE IMPORTA COM ELA

Em poucas situações é indicado confrontar alguém com quem você não se importa, como acontece em instâncias jurídicas ou quando ocorreu um caso de abuso. Mas esses não são conflitos relacionais típicos. Em quase todas as situações de relacionamento, é mais frutífero entrar em confrontação tendo os interesses da outra pessoa em mente.

No passado, quando você tentava resolver um conflito com outra pessoa, qual era seu objetivo? Solidariedade? Alívio? Vitória a todo custo? Da próxima vez, procure iniciar o confronto com o objetivo de favorecer ambas as partes. E se você tentar garantir que a outra pessoa seja beneficiada primeiro, então saberá que sua perspectiva é a mais benéfica.

Bo Shembechler, ex-treinador de futebol americano na Universidade de Michigan, dizia: "Bem no fundo, os jogadores precisam ter certeza de que você se preocupa com eles. Isso é o mais importante. Eu não conseguiria fazer o que faço se os jogadores não tivessem essa certeza. Eles sabem que, no fim, estou com eles". Ao se preparar para confrontar alguém, é bom que essa pessoa também tenha isso em mente.

### 2. CONVERSE COM A PESSOA ASSIM QUE POSSÍVEL

Toda vez que surge um conflito, somos tentados a evitá-lo, protelar a confrontação ou pedir a alguém que resolva para nós. Mas a verdade é a seguinte: sempre que se deixa passar um conflito — qualquer que seja a razão —, ele só fica pior. Se alguém se vê numa situação na qual começa a especular a respeito dos motivos de outra pessoa, ou imaginar o que

realmente aconteceu, geralmente pensa no pior. Negar a confrontação apenas torna a situação mais grave.

O consultor Fred Smith, um de meus mentores em liderança, falou de sua experiência:

Ioda vez em que me sinto tentado a não agir numa situação pessoal complicada, pergunto a mim mesmo: "Estou recuando em função de meus interesses pessoais ou pelo bem de minha empresa?". Se estou fazendo o que me faz sentir mais à vontade, então estou sendo negligente. Se o que faço pelo bem da organização também me faz sentir à vontade, então é maravilhoso. Mas se trato a irresponsabilidade de maneira irresponsável, devo lembrar que a soma de dois erros não dá um acerto como resultado.

Sempre guardei este conselho em meu coração. Digo à minha equipe que, se eu passar por algum grande problema que os envolva, certamente serão os primeiros a saber. Não costumo *enrolar* quando há questões importantes a tratar. Nunca é boa idéia juntar um monte de rancores e disparar um rosário de queixas durante uma confrontação. Em vez disso, converse diretamente, face a face. Se isso for absolutamente impossível, então considere a possibilidade de fazê-lo por telefone. Mas sob nenhuma circunstância confronte alguém por correio eletrônico.

### 3. Primeiro tente um entendimento, não necessariamente um acordo

Um obstáculo significativo à solução positiva de um conflito é chegar à confrontação com muitos conceitos preconcebidos. Há um ditado que diz: a pessoa que dá uma opinião antes de entender o problema é humana, mas a pessoa que julga antes de entender o problema é tola. O pre-

sidente norte-americano Abraham Lincoln era famoso por sua grande habilidade no trato com as pessoas. "Quando me preparo para discutir com alguém, dedico um terço de meu tempo para pensar sobre mim e sobre o que vou dizer, e dois terços

---

---

A pessoa que dá uma opinião antes de entender o problema é humana, mas a pessoa que julga antes de entender o problema é tola.

---

---

para pensar sobre a outra pessoa e o que ela vai dizer. Aqui temos uma boa regra a seguir. É impossível ensinar os outros a ser compreensivos

quando o foco está em si mesmo. Como afirmou o engenheiro Charles F. Kettering, "há uma grande diferença entre conhecer e compreender podemos saber muito sobre algo sem jamais compreendê-lo".

#### 4. FAÇA UM ESBOÇO DO PROBLEMA

Quando é sua vez de falar e se fazer entender, é importante fazer uma abordagem positiva do assunto. Aqui estão minhas sugestões:

- *Descreva suas impressões.* No início, evite conclusões ou afirmações sobre os motivos da outra pessoa. Apenas diga o que acli.i a respeito e descreva o problema que, em sua opinião, está causando o conflito.
- *Fale como se sente a respeito do problema.* Se os atos da outra pessoa irritam, magoam ou frustram você, expresse isso claramente, mas sem acusações.
- *Explique por que aquele assunto é tão importante para você.* Muitas vezes basta alguém descobrir que determinado assunto é prioritário para o outro para se disponibilizar à mudança.

#### 5. INCENTIVE O OUTRO A RESPONDER

Nunca entre numa confrontação sem dar espaço à resposta. Se você se importa com as pessoas, saberá ouvi-las. Além disso, como declarou o político Dean Rusk, "uma das melhores formas de persuasão é usar seus ouvidos — ouça o que os outros têm a dizer".

Às vezes, a simples discussão ajuda você a compreender que suas impressões estavam equivocadas. Sei porque isso já aconteceu comigo. É muito desagradável quando descubro que *eu* sou o problema. Em outros casos, descobrimos que é necessário levar em conta alguns fatores atenuantes. Incentivar a resposta ajuda você a entender melhor o problema. Também permite que o outro tenha uma chance de processar emocionalmente a questão. Ao entrar em confrontação, geralmente a outra pessoa tem uma reação emocional. Pode ficar chocada, nervosa ou se sentir culpada. Pode querer ou não dizer o que ela sente. Em qualquer desses casos, incentive-a a responder com sinceridade. Por quê? Porque, se não o fizer, ela não será capaz de se mobilizar para solucionar o problema, e se concentrará de tal maneira em sua justificativa que não conseguirá ouvir mais nada.

Quando confrontei pessoas, descobri o seguinte:

- Em 50% dos casos, elas não compreendiam que havia um problema.
- Em 30% dos casos, elas percebiam que havia um problema, mas não sabiam como resolvê-lo.
- Em 20% dos casos, elas percebiam que havia um problema, mas não queriam solucioná-lo.

A má notícia é que uma em cada cinco pessoas não quer encontrar uma solução positiva. A boa notícia é que em 80% dos casos há grandes possibilidades de resolver o conflito.

#### 6. ENTRE EM ACORDO PARA TRAÇAR UM PLANO DE AÇÃO

A maioria das pessoas detesta a confrontação, mas gosta de encontrar soluções. E a única maneira de chegar a uma solução é por meio de uma atitude afirmativa. Ao desenvolver um plano de ação e chegar a um acordo a respeito dele, você dirige o foco para o futuro, não o concentra nos problemas do passado. Se a pessoa que você confronta deseja mudar, ela trabalhará com a possibilidade de fazer as coisas melhorarem. Um bom plano de ação deve incluir esses pontos:

- a) Identifique com clareza o problema.
- b) Entre em acordo para solucioná-lo.
- c) Dê mostras que evidenciem a solução do problema.
- d) Crie uma estrutura confiável, com cronograma e a delegação de responsabilidades.
- e) Estabeleça um prazo para a realização do plano.
- f) Ambas as partes devem se comprometer a fazer do problema coisa do passado, depois de resolvido.

Se a confrontação tiver um caráter formal, como num ambiente de trabalho, então coloque o plano de ação no papel. Com isso, será possível recorrer sempre ao documento se a solução não estiver sendo colocada em prática.

Confrontações bem-sucedidas geralmente mudam as duas pessoas, não apenas uma delas. Você sabia que, com o tempo, as pessoas pas-

sam a ter opiniões parecidas a respeito uma da outra? Alguns chamam isso "regra da reciprocidade". A mudança positiva é a primeira medida

---

---

Confrontações bem sucedidas  
geralmente mudam as duas pessoas,  
não apenas uma delas.

---

---

de sucesso quando um problema  
é resolvido por meio da confronta-  
ção. A segunda é o crescimen-  
to contínuo do relacionamento

Toda vez que se resolve de fato  
um conflito, o relacionamento não é prejudicado — pelo contrário, os  
laços entre as duas partes sai fortalecido.

Mas tudo começa com uma preocupação genuína com a outra  
pessoa. Abraham Lincoln resumiu isso muito bem quando afirmou:

*Se você deseja ganhar uma pessoa para sua causa, primeiro conven-  
ça-a de que é seu amigo sincero (...) Se tentar determinar a opinião da  
pessoa, dirigir suas ações ou menosprezá-la, ela recuará (...) Você não  
conseguirá mais quebrar sua resistência, assim como é impossível romper  
o casco de uma tartaruga cortando-o com palha.*

## O PRINCÍPIO DA CONFRONTAÇÃO

### - QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. O que acontece quando uma confrontação não é bem-sucedida?  
Você já se envolveu numa confrontação cujos resultados não foram bons? Quem foi a pessoa que propôs a confrontação: você ou a outra? Explique o que deu errado. O que provocou no relacionamento?
2. Você diria que a maioria das pessoas leva em conta os interesses das outras quando entra numa confrontação? O que geralmente motiva alguém a confrontar o outro? E suas motivações, quais são? Costumam ser altruístas ou apenas em defesa de seus interesses?
3. Pense nas várias maneiras como as pessoas costumam reagir a um conflito potencial:  
*Vencer a qualquer custo.*  
*Fingir que não há conflito.*  
*Fazer-se de coitadinho.*  
*Guardar rancor.*  
*Abusar da autoridade.*  
*Levantar a bandeira branca.*  
Antes, qual dessas maneiras de abordar a questão você teria maior possibilidade de adotar? Por quê? Como gostaria de lidar com os conflitos no futuro? Que passos deve dar para se aprimorar nessa área?
4. O que acontece quando a pessoa que inicia a confrontação se descontrola emocionalmente? E quando ela é fria demais? O que se pode fazer para manter o equilíbrio emocional durante uma confrontação?
5. O que costuma acontecer quando não se cria um plano de ação bem claro durante uma confrontação? Você acha difícil criar um plano desse tipo? Quais são os obstáculos mais comuns? O que acontece se a outra pessoa não deseja participar? Em casos assim, como chegar a uma solução e ao final do conflito?



Antes de prosseguir, vamos reeapitular os Princípios Pessoais relacionados à questão das conexões:

- O Princípio do Panorama: toda a população do mundo - com apenas uma exceção — é composta pelos outros.
- O Princípio da Troca de Papéis: em vez de colocar cada pessoa em seu lugar, devemos nos colocar no lugar delas.
- O Princípio do Aprendizado: cada pessoa que encontramos tem potencial para nos ensinar alguma coisa.
- O Princípio do Carisma: as pessoas estão interessadas em quem se interessa por elas.
- O Princípio Número 10: acreditar no melhor que as pessoas podem oferecer geralmente faz com que elas ofereçam o melhor de si.
- O Princípio da Confrontação: antes de qualquer confronto é preciso levar em conta as motivações da outra pessoa.

## A QUESTÃO DA CONFIANÇA: É POSSÍVEL ESTABELECEER CONFIANÇA MÚTUA?

*A glória da amizade não é a mão estendida, nem o sorriso gentil, nem a alegria do companheirismo: é a inspiração espiritual que toma conta daquele que descobre que outra pessoa acredita nele e está ansioso para oferecer sua amizade como prova de confiança.*

Ralph Waldo Emerson

**P**or que tantos relacionamentos se desfazem? Alguns casamentos comecem com uma enorme paixão, mas terminam de maneira amarga.

Amizades que parecem feitas para durar até o fim da vida se enfraquecem e morrem. Parcerias comerciais que se mostravam promissoras chegam a um desfecho desastroso. As razões para esses colapsos são muitas, mas a que se sobressai é a quebra de confiança.

Como você define "confiança"? Segundo o *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*, é a "crença na probidade moral, na sinceridade afetiva, nas qualidades profissionais etc. de outrem, que torna incompatível imaginar um deslize, uma traição, uma demonstração de incompetência de sua parte; crédito, fé". Kevin Myers diz: "Você pode não saber o que é confiança, mas certamente sabe o que não é". Se as pessoas mentem, roubam ou machucam você, então já sabe que não pode confiar nelas. Isso é óbvio. Mas será que há outras maneiras de alguém poder quebrar sua confiança? O que as pessoas podem fazer para tornar um relacionamento indigno de confiança? Por conta disso, que tipo de pessoa *you* precisa ser num relacionamento para se tornar digno ou digna da confiança do outro?

Essas questões estão no cerne dos próximos cinco capítulos. E os Princípios Pessoais que eles contêm ajudarão você a responder à pergunta crucial: podemos estabelecer confiança mútua?

**O PRINCÍPIO DO FUNDAMENTO:** a confiança é a base de qualquer relacionamento.

**O PRINCÍPIO DA CIRCUNSTÂNCIA:** nunca permita que uma situação tenha mais valor do que um relacionamento.

**O PRINCÍPIO DE BOB:** quando Bob tem problema com todo mundo, geralmente ele é o problema.

**O PRINCÍPIO DA ABORDAGEM:** ser uma pessoa em paz com a vida permite que os outros vivam em paz conosco.

**O PRINCÍPIO DA TRINCHEIRA:** ao se preparar para uma batalha, cave um fosso tão grande que caiba um amigo.

## O PRINCÍPIO DO FUNDAMENTO

A CONFIANÇA É A BASE DE QUALQUER  
RELACIONAMENTO

*Maior elogio é ser digno de confiança do que ser amado.*

George MacDonald

**A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: SOU UMA  
PESSOA DIGNA DE CONFIANÇA?**

Ele era um jovem jornalista com futuro promissor. Era dinâmico e trabalhava duro. O diretor da escola de Ensino Médio em que ele estudou lembra: "Sempre estive envolvido com jornalismo, mesmo quando estudava aqui. Era dotado de uma perseverança maravilhosa e muito positiva que todos admirávamos".<sup>1</sup> Na Universidade de Maryland, onde começou, era conhecido como um redator profícuo e talentoso. Esta reputação permitiu a ele ganhar um estágio de dez semanas no maior jornal dos Estados Unidos: o *The New York Times*. Lá, ouviu elogios pelas 19 matérias que escreveu e pelas outras nas quais foi colaborador.

O ano era 1998. No verão seguinte, voltou ao *Times* como contratado, e logo era promovido a repórter intermediário. Fazia o mesmo tipo de trabalho designado aos repórteres iniciantes, e se saiu muito bem, embora fosse alertado de que, às vezes, agia sem ética. Em janeiro de 2001, Jayson Blair tornou-se repórter pleno.

A despeito de seu progresso, nem tudo ia bem para Blair. Seus editores continuavam a adverti-lo por *jogar sujo* no trabalho. Jonathan Landman, editor de Cidade do jornal, disse a Blair que o índice de correções de seus textos era "muito superior aos padrões do jornal".<sup>2</sup> Aquilo não agradou o editor. Conforme disse num e-mail, "a precisão da informação é tudo para nós. É nossa identidade e nosso produto".<sup>3</sup> Por causa do talento e do potencial de Blair, os editores costumavam olhar cuidadosamente seus textos e trabalhavam para ajudá-lo a aprimorar a precisão das informações que apurava. Em determinado momento, foi transferido para a editoria de Esportes.

De alguma maneira, com o tempo, ele passou para a editoria Nacional e, em seguida, enviado para ajudar no caso de um franco-atirador no Estado de Virgínia. Escrevendo histórias daquela editoria, ele se des-

tacou e construiu uma reputação. Publicou vários furos de reportagem, como no caso do atirador. Trabalhou na matéria sobre Jessica Lynch, feita prisioneira de guerra no Iraque. Escreveu muitas outras reportagens de alto nível.

## O RESTO DA HISTÓRIA

Mas foi então que Jayson Blair se meteu em uma grande encrenca. Alguém notou que partes de uma matéria que ele enviara do sul do Texas sobre a mãe de um soldado norte-americano morto eram muito parecidas com uma reportagem escrita por outro repórter vários dias antes. Um editor do *San Antonio Express-News* que havia publicado a história original enviou uma mensagem eletrônica aos editores do *Times* para alertá-los quanto ao problema. Aquilo colocou o jornal em alerta. Os trabalhos anteriores de Blair passaram a ser analisados.

A equipe do *Times* descobriu que uma centena dos mais de 600 textos produzidos por Blair para o jornal tinham problemas ou precisavam de correções significativas.<sup>5</sup> E quase metade das matérias que escrevera para a editoria Nacional tinha erros. Mas Blair era responsável por mais do que apenas falta de ética jornalística. Howell Raines, ex-editor do *The New York Times*, conta que uma investigação revelou um "padrão patológico de distorções, invenções e mentiras".<sup>5</sup> Blair havia mentido a seus chefes, fingindo apurar matérias, mas, na verdade, enchendo os textos com falsas histórias "em primeira mão". Ele havia inventado partes de reportagens usando fotos e outras fontes de notícias. E tinha plagiado o trabalho de outros jornalistas. Chegava a burlar relatórios de despesas para despistar.

Quando a história veio à tona, o impacto foi grande. A credibilidade do *The New York Times* ficou comprometida. Porta-vozes do jornal consideraram o episódio "uma vergonha" e "o ponto mais baixo" da história de 152 anos do jornal.<sup>6</sup> Os articulistas do *Times* comentaram: "Embora as fraudes de um repórter do *Times* não anulem o trabalho dos outros 375, os especialistas e professores de jornalismo afirmam que o jornal deve compensar os prejuízos que causou à confiança do público".<sup>7</sup>

Blair pediu demissão assim que surgiram as primeiras revelações. Seus ex-chefes, colegas de serviço e amigos não confiavam mais nele, e

muitos ficaram com raiva por causa de sua traição." "A história dele é a de um sujeito que desrespeitou a profissão, enganou os leitores, ludibriou os editores e passou a perna em seus colegas de profissão. Ponto. Qualquici outra maneira de ver a questão é boa demais para Jayson Blair"<sup>9</sup>, afirmou a repórter do sul do Texas cuja matéria ele havia plagiado, Macarcui Hernandez, que por ironia havia sido estagiária no *The New York Times* na mesma época de Blair.

O que Blair fazia durante o tempo em que deveria estar apurando uma matéria? Segundo os relatórios do *The New York Times*, escondia-se em seu apartamento no Brooklyn, inventando matérias e trabalhando numa proposta de livro sobre a história do franco-atirador. Depois que a notícia sobre a fraude se espalhou, quis virar a mesa e escreveu sobre as explorações das quais teria sido vítima no *The New York Times*. Um articulista que re senhou o texto do livro, intitulado *Burning Down My Masters House: My Life at The New York Times (Demolindo a casa de meu amo — Minha vida no The New York Times)*, classificou Blair como um "Pinóquio universal" e "mentiroso confesso serial".<sup>10</sup> A editora que publicou o título, é claro, esperava que vendesse bem, e encomendou uma tiragem inicial de 250 mil exemplares. Mas, segundo matéria da revista *Time*, nove dias depois de lançado o livro vendera apenas 1,4 mil cópias.<sup>11</sup> Acho que isso significa que ninguém queria comprar o que Jayson Blair tinha a dizer!

#### ESTOU FALANDO A VERDADE

É impossível subestimar a importância da verdade quando se trata de confiança. O artigo do *The New York Times* que revelou as fraudes cometidas por Blair incluía as seguintes declarações:

*Todo jornal, assim como todo banco e toda delegacia de polícia, confia que seus funcionários sustentem princípios fundamentais, e a investigação revelou que o senhor Blair repetidamente violou a doutrina cardeal do jornalismo, que é, simplesmente, falar a verdade.*<sup>12</sup>

Se você resumir os relacionamentos ao seu elemento mais essencial, sempre será a confiança — não é a liderança, nem o valor, nem o companheirismo ou qualquer outra coisa. Se não há confiança, o relacionamento corre sério risco. Eis aqui os motivos:

## A CONFIANÇA É O FUNDAMENTO DE QUALQUER RELACIONAMENTO

No livro *As 21 irrefutáveis leis da liderança*, escrevo sobre a "Lei da Base Sólida": "A confiança é o fundamento da liderança".<sup>13</sup> No livro *A formação de um líder* (Editora Atlas), Warren Bennis afirma:

*A integridade é a base da confiança, a qual não é tanto um ingrediente da liderança quanto um produto dela. E a única qualidade que não pode ser adquirida, mas deve ser conquistada. E concedida por colaboradores e adeptos, e sem ela o líder não existe.*

O mesmo pode ser dito em relação a todos os relacionamentos. Desenvolver a confiança é como construir um edifício: consome tempo, e precisa ser feito aos pou-

cos. Assim como numa construção, é mais rápido e mais fácil derrubar o que está em pé do que levantar um prédio novo. Mas, se o fundamento é forte, há uma boa chance de que aquilo que for construído sobre ele permaneça firme.

A CONFIANÇA É A MOLDURA DE QUALQUER RELACIONAMENTO

Um relacionamento também pode ser descrito como uma pintura. A confiança é uma espécie de moldura que o contém — e que o sustenta. Ela fornece um contexto no qual a obra de arte se insere. A confiança define os limites da pintura e a fixa na parede, de maneira que possa ser admirada. Ela fornece estrutura emocional.

William M. Boast, autor de *Masters of Change (Os mestres da mudança)*, dá sua opinião sobre como os relacionamentos se sustentam:

---

---

"A integridade é a base da confiança a qual não é tanto um ingrediente da liderança quanto um produto dela. E a única qualidade que não pode ser adquirida, mas deve ser conquistada. E concedida por colaboradores e adeptos, e sem ela o líder não existe".

Warren Bennis

---

---



*e você fica vulnerável. O efeito de posturas defensivas pode ser minimizado quando, em vez de julgamentos de valor, são feitos comentários descritivos que expressam sentimentos de envolvimento e atenção genuína e demonstram disposição de buscar, ouvir, compreender e aceitar as opiniões dos outros.*<sup>14</sup>

Se você quer aproveitar a beleza dos relacionamentos, *enquadre-os* na moldura da confiança.

#### A CONFIANÇA É O APOGEU DE QUALQUER RELACIONAMENTO

Quando duas pessoas confiam completamente uma na outra, o relacionamento pode crescer até chegar a um nível de amizade tão gratificante quanto todas as outras coisas da vida. Alcança as maiores alturas. O escritor Charles Kingsley, capelão do navio Queen Victoria, disse: "Coisa abençoada é, para qualquer homem ou mulher, ter um amigo ou amiga, uma alma na qual pode confiar totalmente, que conhece o melhor e o pior de nós e nos ama, apesar de todas as nossas falhas".

#### CONQUISTE A CONFIANÇA DAS PESSOAS

O psicólogo e consultor Jack R. Gibb fez esta observação: "A confiança é resultado de um risco bem calculado". Que descrição maravilhosa! Quando os outros confiam em nós, realmente estão correndo um risco. Mas a cada oportunidade que correspondemos a essa confiança, o risco diminui e o relacionamento se fortalece. Se você deseja estabelecer relações de lealdade — e, como resultado, relacionamentos —, lembre-se destas três verdades:

##### 1. A CONFIANÇA COMEÇA EM VOCÊ

Shakespeare escreveu: "Sobre todas as coisas, para que alguém se torne digno de confiança, tão certo quanto a noite sucede o dia, é preciso nunca ser falso consigo mesmo". Se você não consegue ser honesto consigo, não será capaz de agir com honestidade em relação aos outros. Quem engana a si mesmo cria um obstáculo aos relacionamentos. Isso também compromete o crescimento pessoal. Se uma pessoa não admite suas fraquezas, não se desenvolve.

Isso nos remete ao Princípio do Espelho. A primeira pessoa que devemos examinar somos nós mesmos. Dê uma boa olhada em si mesmo. Consegue ser honesto quanto ao tipo de vida que está vivendo? Seu caráter é sólido? Sua resposta "sim" quer dizer "sim", e seu "não" significa "não" de verdade? Você cumpre seus compromissos? Não espere que os outros confiem em você se sabe que pode trair essa confiança. Trabalhe seu caráter antes de trabalhar seus relacionamentos.

## 2. A CONFIANÇA NÃO PODE SER DIVIDIDA EM CATEGORIAS

Chery Biehl, esposa de meu amigo e escritor Bobb Biehl, diz: "Uma das realidades da vida é que, se você não pode confiar em alguém em todas as áreas, na verdade não pode confiar em área alguma". Acredito que isso seja verdade. Infelizmente, penso que muita gente hoje em dia tenta categorizar as áreas de suas vidas. Elas acham que podem pegar atalhos ou comprometer seus valores em uma área da vida sem comprometer outras. Acontece que o caráter não é bem assim. Nem a confiança.

Em 2003, escrevi um livro chamado *Ética é o melhor negócio* (Editora Mundo Cristão). A premissa é a seguinte: não dá para ter um sistema de valores para uso no mundo dos negócios e outro para a vida pessoal. O caráter não funciona assim. Se alguém pede a você que o ajude numa mentira, não ache que essa pessoa deixará de mentir para você também quando for conveniente. O que alguém faz *com* você também pode fazer *contra* você. O caráter de uma pessoa rege toda a sua vida.

## 3. A CONFIANÇA FUNCIONA COMO UMA ESPÉCIE

### DE CADERNETA DE POUPANÇA

Mike Abrashoif, autor de *Este barco também é seu* (Editora Cultrix), declara:

*A confiança é como uma caderneta de poupança: é preciso fazer depósitos regulares, se você deseja que ela cresça. Vez por outra, quando as coisas não estiverem indo bem, você precisará realizar um saque. Enquanto isso, deixe que o saldo fique guardado e rendendo juros*<sup>5</sup>

Mike aprendeu isso nos anos em que serviu como oficial da Marinha. Eu aprendi o mesmo quando era pastor. Por vários anos, em conferências sobre liderança, eu ensinei a idéia de que, no que concerne aos relacionamentos, devemos ter sempre uma reserva — um *troco* — no bolso.

Quando um relacionamento se inicia, tudo é novidade. Se a outra pessoa é digna de confiança e generosa, dá para começar com um pouco de *troco*. Mas se é alguém suspeito ou capaz de magoar, provavelmente começa re mos sem nada no bolso. Cada vez que você faz alguma coisa para consolidar a confiança, coloca um pouco de *troco* no bolso do relacionamento. Já quando sua ação é negativa, gasta um pouco dessa reserva. Se fizer muitas coisas ruins — relacionadas com a falta de caráter ou competência —, vai à falência, e o relacionamento vai por água abaixo.

Essa dinâmica funciona em todas as áreas da vida. Se gastar todos os seus créditos relacionais com os colegas de trabalho, nenhum deles vai querer continuar trabalhando com você. Se fizer o mesmo com o chefe, vai acabar procurando outro emprego. Se proceder da mesma maneira com os amigos, a tendência é passar muito tempo sozinho. E se agir assim com seu cônjuge, o resultado será uma audiência com o juiz, tratando do divórcio.

Se esse conceito é novo para você, então precisa fazer a si mesmo algumas perguntas no fim de cada dia:

- *Estou fazendo depósitos suficientes na caderneta de poupança da confiança?* Pense nos seus relacionamentos mais importantes. Você está demonstrando um comportamento confiável que aumenta seus créditos relacionais?
- *Estou fazendo retiradas demais na caderneta de poupança da confiança?* Em algum desses relacionamentos a confiança em você foi abalada? Se foi, é preciso tentar consertar as coisas. Não espere nem mais um minuto para agir:
  1. Peça perdão.
  2. Pergunte a si mesmo por que a confiança em você foi abalada.
  3. Corrija o problema em sua vida.
  4. Reconheça que leva mais tempo para restaurar a confiança do que para comprometê-la.
  5. Lembre-se de que confiança se recupera com atos, não apenas com discurso.
- Colocar essas coisas em prática não encherá seu bolso de *troco* relacionai, mas pode impedir que você perca mais créditos. E você ainda pode salvar aquele relacionamento.

- *Estou fazendo a confiança em mim crescer?* Mike Krzyewski, treinador do time de basquete da Universidade Duke, dá este conselho: "Se você estabelece um ambiente de comunicação e confiança, isso vira uma tradição. Os jogadores mais antigos consolidarão sua credibilidade diante dos novos. Mesmo que não gostem de tudo que você faz, dirão: 'Ele é confiável, seu compromisso é com a equipe'". Como Mike Abrashoff diz, você pode desenvolver tanta confiança que nem precisará de depósitos adicionais. Mas isso leva tempo e exige coerência.

## UM AMIGO DE VERDADE

Em 1978, quando eu começava a alcançar algum sucesso como orador e consultor, falando a um público cada vez maior, meu amigo Tom Phillippe levou-me para almoçar um dia e disse:

— John, você será uma pessoa bem-sucedida. E quanto mais alto você chegar, mais difícil será discernir as motivações das outras pessoas, no que diz respeito aos relacionamentos. Quero apenas que saiba: eu serei um amigo no qual você poderá confiar.

E sempre foi mesmo. Quando deixei um cargo de destaque nacional na igreja para voltar a ser pastor de uma comunidade local, Tom ofereceu-se para assumir o controle da organização que eu havia fundado, e a manteve até que eu estivesse pronto para voltar a dirigi-la. Sempre me deu conselhos maravilhosos, profundos e sábios. E foi um amigo leal nos momentos difíceis pelos quais minha família passou nos últimos 25 anos.

A principal razão de qualquer sucesso que eu tenha alcançado está relacionada a gente como Tom. Sou um sujeito abençoado por ter ao meu lado pessoas tão boas quanto ele. Posso confiar totalmente nas pessoas mais chegadas a mim. Elas me amam incondicionalmente, adotam minha visão, assumem meus valores, representam-me bem diante de outras, cuidam de meus principais interesses, falam a verdade quando preciso ouvi-la, oferecem apoio nos momentos difíceis e me defendem de meus críticos. Não poderia fazer o que faço sem eles — nem faria, mesmo que pudesse.

Quando um relacionamento se inicia, ilido é novidade. Se a outra pessoa é digna de confiança e generosa, dá para começar com um pouco de *troco*. Mas se é alguém suspeito ou capaz de magoar, provavelmente começaremos sem nada no bolso. Cada vez que você faz alguma coisa para consolidar a confiança, coloca um pouco de *troco* no bolso do relacionamento. Já quando sua ação é negativa, gasta um pouco dessa reserva. Se fizer muita<sup>1</sup>, coisas ruins — relacionadas com a falta de caráter ou competência —, vai à falência, e o relacionamento vai por água abaixo.

Essa dinâmica funciona em todas as áreas da vida. Se gastar todos os seus créditos relacionais com os colegas de trabalho, nenhum deles vai querer continuar trabalhando com você. Se fizer o mesmo com o chefe, vai acabar procurando outro emprego. Se proceder da mesma maneira com os amigos, a tendência é passar muito tempo sozinho. E se agir assim com seu cônjuge, o resultado será uma audiência com o juiz, tratando do divórcio.

Se esse conceito é novo para você, então precisa fazer a si mesmo algumas perguntas no fim de cada dia:

- *Estou fazendo depósitos suficientes na caderneta de poupança da confiança?* Pense nos seus relacionamentos mais importantes. Você está demonstrando um comportamento confiável que aumenta seus créditos relacionais?
- *Estou fazendo retiradas demais na caderneta de poupança da confiança?* Em algum desses relacionamentos a confiança em você foi abalada? Se foi, é preciso tentar consertar as coisas. Não espere nem mais um minuto para agir:
  1. Peça perdão.
  2. Pergunte a si mesmo por que a confiança em você foi abalada.
  3. Corrija o problema em sua vida.
  4. Reconheça que leva mais tempo para restaurar a confiança do que para comprometê-la.
  5. Lembre-se de que confiança se recupera com atos, não apenas com discurso.
- Colocar essas coisas em prática não encherá seu bolso de *troco* relacionai, mas pode impedir que você perca mais créditos. E você ainda pode salvar aquele relacionamento.

- *Estou fazendo a confiança em mim crescer?* Mike Krzyewski, treinador do time de basquete da Universidade Duke, dá este conselho: "Se você estabelece um ambiente de comunicação e confiança, isso vira uma tradição. Os jogadores mais antigos consolidarão sua credibilidade diante dos novos. Mesmo que não gostem de tudo que você faz, dirão: 'Ele é confiável, seu compromisso é com a equipe'". Como Mike Abrashoff diz, você pode desenvolver tanta confiança que nem precisará de depósitos adicionais. Mas isso leva tempo e exige coerência.

## UM AMIGO DE VERDADE

Em 1978, quando eu começava a alcançar algum sucesso como orador e consultor, falando a um público cada vez maior, meu amigo Tom Phillippe levou-me para almoçar um dia e disse:

— John, você será uma pessoa bem-sucedida. E quanto mais alto você chegar, mais difícil será discernir as motivações das outras pessoas, no que diz respeito aos relacionamentos. Quero apenas que saiba: eu serei um amigo no qual você poderá confiar.

E sempre foi mesmo. Quando deixei um cargo de destaque nacional na igreja para voltar a ser pastor de uma comunidade local, Tom ofereceu-se para assumir o controle da organização que eu havia fundado, e a manteve até que eu estivesse pronto para voltar a dirigi-la. Sempre me deu conselhos maravilhosos, profundos e sábios. E foi um amigo leal nos momentos difíceis pelos quais minha família passou nos últimos 25 anos.

A principal razão de qualquer sucesso que eu tenha alcançado está relacionada a gente como Tom. Sou um sujeito abençoado por ter ao meu lado pessoas tão boas quanto ele. Posso confiar totalmente nas pessoas mais chegadas a mim. Elas me amam incondicionalmente, adotam minha visão, assumem meus valores, representam-me bem diante de outras, cuidam de meus principais interesses, falam a verdade quando preciso ouvi-la, oferecem apoio nos momentos difíceis e me defendem de meus críticos. Não poderia fazer o que faço sem eles — nem faria, mesmo que pudesse.

## E SE VOCÊ RESISTE A CONFIAR NOS OUTROS?

Dei especial atenção neste capítulo ao conceito segundo o qual devc-mo\* ser pessoas dignas de confiança. Mas reconheço que algumas pessoas con fiáveis encontram dificuldade em confiar nos outros. Talvez você tenha sido vítima de alguém que traiu sua confiança. Se for esse seu caso, tente seguir estas três etapas:

- 1 *Perdoe.* O fato de você estar em seu direito lhe dá poder sobre as outras pessoas. Por favor, não abuse deste poder.
- 2 *Explique que a traição não pode voltar a acontecer, nunca mais.* Perdoar os outros não significa dar permissão para que com ti nuem a magoar você.
- 3 *Lembre-se das melhores coisas que elas já fizeram.* Todos temos nossos altos e baixos. É preciso maturidade para tratar as pessoas de acordo com suas melhores qualidades.

Perdoar os outros proporciona uma grande sensação de alívio. Se você deseja perdoar alguém e voltar a confiar nessa pessoa, então guarde em seu coração estas palavras de Henry L. Simpson, ex-secretário de Estado dos Estados Unidos:

*A principal lição que aprendi em minha longa vida é que a única maneira de fazer com que uma pessoa se torne confiável é confiando nela; e a maneira mais garantida de fazer com que uma pessoa se torne indigna de confiança é deixando de confiar nela e demonstrando isso.*

Como já mencionei, confiar nos outros é um risco, mas vale a pena. Sem confiança, é impossível construir relacionamentos saudáveis e duradouros.

Assuma esse risco. Não estou dizendo que você nunca sairá magoado. Isso pode acontecer. Mas posso dizer uma coisa: você nunca sentirá a alegria proporcionada pelos relacionamentos se não tentar confiar.

## O PRINCÍPIO DO FUNDAMENTO

### - QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. De que forma a resistência a confiar nos outros afeta a habilidade de interação de uma pessoa? Como alguém que não confia com facilidade nos outros pode mudar essa tendência natural?
2. O que acontece com um relacionamento quando uma pessoa demonstra ser indigna de confiança? Descreva como os relacionamentos se destroem com o tempo. Um relacionamento pode estar acima da esperança? Se acha que não, explique por quê. Se a resposta for "sim", descreva como podemos saber disso. Sua resposta também vale para os relacionamentos em todas as áreas da vida (amigos, colegas de trabalho, o cônjuge, os filhos)?
3. Pense em alguém com quem você gastou boa parte de seus créditos de confiança. Descreva algumas coisas que você fez que prejudicaram o relacionamento. Como fazer para recuperar a confiança e voltar a ter alguma reserva? Atualmente, o que garante que você não vai voltar a cometer os mesmos erros?
4. A quebra da confiança nem sempre é uma questão de caráter. Às vezes, é resultado da falta de competência ou da falta de comunicação. Que fatores podem desgastar mais rapidamente a confiança? De quais desses fatores um relacionamento pode se recuperar com maior rapidez? Explique.
5. O que acontece quando há gente indigna de confiança no círculo de pessoas mais próximas de alguém? Como isso afeta sua capacidade de alcançar realizações? Como isso afeta seu caráter? Qual a dificuldade de se mudar os tipos de pessoas com quem devemos nos associar? Que passos devemos dar para criar um novo círculo de amizades mais chegadas?



## O PRINCÍPIO DA CIRCUNSTÂNCIA

NUNCA PERMITA QUE UMA SITUAÇÃO TENHA  
MAIS VALOR DO QUE UM RELACIONAMENTO

*E mais gratificante resolver uma situação do que dissolver um relacionamento.*

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: SERÁ QUE,  
EM ALGUM MOMENTO, DOU MAIS VALOR A UMA SITUAÇÃO  
DO QUE A UM RELACIONAMENTO?

O que você faria se tivesse uma chance na vida de realizar seus sonhos, crescer e assumir um lugar na elite de sua profissão, tornando-se um campeão? E o que aconteceria se apenas uma pessoa se colocasse entre você e sua meta? Daria o melhor de si? Compartilharia com ela esse momento? E se esta única pessoa em seu caminho fosse sua irmã?

### COISA DE IRMÃ

Foi esta a situação que Serena Williams enfrentou. Se você é um aficionado do tênis, sabe de quem estou falando. Mas, mesmo que não seja fã do esporte, provavelmente já ouviu falar das irmãs Williams, ou já as viu na televisão.

Vênus e Serena Williams foram prodígios do tênis. O pai delas, Richard, diz que, quando viu na televisão a imagem da campeã feminina do Aberto da França de 1978 recebendo um grande prêmio, decidiu que, se tivesse mais filhos, eles seriam jogadores de tênis profissionais. Vênus nasceu em 1980, e Serena, em 1981. Quando Vênus tinha quatro anos, Richard Williams começou a ensinar o jogo a ela num parque em Compton, na Califórnia. Um ano depois, Serena também passou a participar das aulas.

As meninas demonstraram logo cedo que tinham um futuro promissor, e dominavam todos os torneios dos quais participavam. Em 1991, Vênus era a primeira do *ranking* de jogadoras até 12 anos de idade do sul da Califórnia, e Serena também liderava o ranking até 10 anos. Mas em vez de mantê-las no tênis juvenil, que seria o caminho natural para chegar ao profissional, Richard retirou o registro das duas, mudou-

se com a família para a flórida e inscreveu as meninas numa academia de tênis de alto nível, onde elas treinaram por quatro anos. Em 1994, Vênus já podia passar a jogar profissionalmente, e Richard registrou-a para participar de sua primeira competição. Ela venceu o primeiro jogo, mas perdeu o segundo para a jogadora que ocupava o segundo lugar no

i. *ranking* feminino mundial. Quando os jornalistas perguntaram a Vênus

como comparava aquela derrota com outras anteriores, a adolescente explicou que não sabia — nunca havia perdido antes! No ano seguinte, a fábrica de materiais esportivos Reebok assinou um contrato multimilio-

ii. nário de patrocínio com Vênus. No fim do ano de 1997, ela estava no

64º lugar do *ranking* feminino mundial. Enquanto isso, Serena também estava ganhando fama. Aos 16 anos, estava próxima dos cem primeiros lugares do *ranking*.

As garotas cresceram treinando juntas e jogando juntas. Vênus, a mais velha, sempre levava vantagem. Mas nunca haviam se enfrentado num torneio profissional. Foi então que, em 1998, aconteceu o inevitável. As duas jovens estavam face a face na segunda fase do Aberto da Austrália. Como se previa, Vênus venceu.

— Não foi nada divertido eliminar minha irmã mais nova, mas eu tinha que jogar com seriedade — afirmou Vênus, logo depois de derrotar Serena. — Depois do jogo, pedi desculpas por tirá-la do torneio. Como sou mais velha, achei que deveria vencer.<sup>1</sup>

As irmãs Williams continuaram a viver e a treinar juntas. Jogaram em dupla e venceram. E quando se encontraram nas finais do Campeonato Lipton, em março de 1999, foi um acontecimento. Pela primeira vez, duas irmãs competiam entre si num torneio profissional de tênis desde que as irmãs Watson jogaram em Wimbledon, em 1884. Vênus comentou:

— Do jeito que jogávamos, era inevitável que nos encontrássemos

Mais uma vez, Vênus venceu.

## UMA JORNADA PARA A CAMPEA

Mas naquele ano Serena sentiu um pouco mais o gostinho do sucesso, ao vencer o Aberto dos Estados Unidos — era a primeira vez que as duas irmãs conquistavam torneios do Grand Slam. Estava pronta para passar a outro nível. Serena afirmou:

— Estou cansada de perder para jogadoras de quem deveria ganhar. Seja qual for meu potencial, quero alcançá-lo, e já. E se eu conseguir, vejo a Vênus como minha maior rival.<sup>3</sup>

Foi assim que, em outubro de 1999, menos de um mês depois de seu 18º aniversário, Serena finalmente conseguiu. Venceu a irmã pela primeira vez, conquistando a Copa Grand Slam, em Munique, na Alemanha. Ainda ganharia de Vênus várias outras vezes. Em 2002, Serena tornou-se a jogadora número 1 do *ranking* feminino, e em 2003 assinou o maior contrato de patrocínio de uma atleta: 40 milhões de dólares, com a Nike.

E o que toda essa competição fez com o relacionamento entre as irmãs? Será que elas desenvolveram algum tipo de inimizade e passaram a se odiar? A resposta é "não". Assim como acontecia desde a juventude, continuaram sendo grandes amigas. Continuavam a se hospedar no mesmo lugar quando participavam de torneios. E, quando Serena deixou de participar do Aberto da Austrália de 2004, Vênus falava da falta que a irmã fazia.

— A família está em primeiro lugar, não importa quantas vezes jogarmos uma contra a outra — afirma Serena. — Nada poderá se interpor entre mim e minha irmã.<sup>4</sup>

Nem fama, nem fortuna, nem *ranking* profissional. Elas não permitirão que uma circunstância signifique mais do que um relacionamento.

i

### E VOCÊ?

Vênus e Serena não escolheram ser irmãs. A maioria de nós não tem como escolher quem faz parte da família. Mas *podemos* escolher a ma-

neira de *tratar* nossa família. Decidimos se alimentamos ou negligenciamos os relacionamentos familiares. E sejamos sinceros: toda família tem alguém que coloca os relacionamentos à prova. A maneira como vamos tratar essas pessoas também é uma escolha a ser feita.

Muita gente espera que os relacionamentos sejam fáceis. É muita Ingenuidade. Basta pensar nos votos de casamento. Geralmente, os noivos lêem algo mais ou menos assim:

*Eu a recebo como minha esposa dedicada, para tê-la e protegê-la, deste dia em diante, nos momentos bons ou maus, na riqueza ou na pobreza, na alegria ou na tristeza, na saúde ou na doença, para amar e cuidar de você, até que a morte nos separe, e nisso empenho minha fidelidade.*

Os votos do casamento já sinalizam que a vida é difícil e que podem ocorrer situações capazes de causar separação: tristeza, pobreza, doença e tempos difíceis. A questão é: quando esses momentos difíceis chegarem, o que será mais importante para os cônjuges? A situação ou o relacionamento?

Pare por um momento e pense sobre seus relacionamentos. Dê uma olhada na lista a seguir e escolha as palavras que melhor os descreve.

|             |    |               |
|-------------|----|---------------|
| Volátil     | ou | Estável       |
| Enganoso    | ou | Aberto        |
| Egoísta     | ou | Maduro        |
| Desgastante | ou | Revigorante   |
| Inseguro    | ou | Seguro        |
| Manipulador | ou | Acolhedor     |
| Duvidoso    | ou | Incondicional |
| Destrutivo  | ou | Construtivo   |

A coluna da esquerda descreve a interação na qual o relacionamento fica à deriva das situações. A da direita descreve uma interação na qual o relacionamento é sólido como uma rocha, independentemente das circunstâncias.

## PRIMEIRO, TOME A DECISÃO

No meu livro *O sucesso de amanhã começa hoje* (Editora Mundo Cristão), afirmo que as pessoas bem-sucedidas tomam as melhores decisões primeiro, e depois as administram no dia-a-dia. Isso é verdadeiro quando se trata de valores, prioridades, finanças, fé, saúde e, especialmente, relacionamentos. Manter um relacionamento forte é uma questão de decisão. Uma das razões pelas quais o índice de divórcio é tão alto é que muita gente se casa sem um compromisso firme de nunca permitir que qualquer situação seja mais importante que o relacionamento.

Tendo dito isso, é importante esclarecer. Há certas circunstâncias cruciais nas quais o relacionamento se torna secundário. Quando um parceiro comete abusos, a outra pessoa precisa se preocupar com sua segurança. Mas a maioria das situações que geram um colapso no relacionamento não envolve questões relacionadas com abuso. Quando algumas pessoas se vêem numa situação em que o relacionamento exige trabalho duro, elas devem fazer sacrifícios pessoais; caso contrário, simplesmente desistem porque não se sentem suficientemente "felizes".

Outras violam o Princípio da Circunstância de outras maneiras. Podem até não abandonar o relacionamento, mas podem fazer o possível para arruiná-lo. Mais uma vez, estão dando mais atenção à situação do que ao relacionamento em si. Eu já cometi esse erro. Como pai de adolescentes, às vezes permitia que uma circunstância se tornasse mais importante para mim. O resultado foi um prejuízo no meu relacionamento com meus filhos por causa de minha insensibilidade. O mesmo

---

---

|                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| As pessoas bem-sucedidas tomam as melhores decisões primeiro, e depois as administram no dia-a-dia. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

---

|                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| aconteceu no meu casamento. Já contei como eu vencia as discussões, mas magoava minha esposa, Margaret, durante os primeiros anos de nossa união. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Também deixei que as circunstâncias obscurecessem os julgamentos que fazia como líder. Por conta disso, prejudiquei meu relacionamento com algumas pessoas que liderei.

Toda vez que alguém coloca a situação na frente do relacionamento, isso acontece pela seguinte razão: falta de perspectiva. Isso aconteceu quando cometi erros relacionados com minha família e com as pessoas

que liderei. E é o acontecerá com você se violar o Princípio da Circunstâncias. Gente é sempre mais importante que coisas. Nossos bens, nosso cargo, nosso poder ou nossa agenda, tudo isso vai passar.

## COMO MANTER A SITUAÇÃO NA PERSPECTIVA MAIS APROPRIADA?

Para não perder a perspectiva e se prevenir do erro de permitir que a situação se torne mais importante que o relacionamento, você pode fazer várias perguntas importantes a si mesmo. Sugiro que comece com essas cinco:

### 1. SERÁ QUE ENXERGO A SITUAÇÃO COMO UM TODO OU SÓ VEJO AS COISAS RUINS?

Quando passamos por tempos difíceis num relacionamento, precisamos, antes de tudo, lembrar-nos do motivo pelo qual esse relacionamento é importante para nós. Se uma criança chega em casa com uma nota ruim no boletim da escola; quando um cônjuge se esquece de fazer alguma coisa realmente importante para o outro; ou quando um bom amigo nos decepciona, é natural que nos sintamos com raiva ou tristes. Mas o que isso significa num âmbito mais amplo? Você seria capaz de trocar seu filho, seu cônjuge ou seus melhores amigos por qualquer riqueza no inundo? Nada é mais importante do que eles.

### 2. SERÁ QUE ASSOCIO A SITUAÇÃO COMO UM TODO COM AS COISAS RUINS QUE ME ACONTECEM?

Quando eu era garoto, meus pais eram muito bons em me transmitir a idéia mais ampla da vida, mesmo quando eu fazia alguma coisa errada que exigisse correção e disciplina. Podiam dar umas palmadas ou me colocar de castigo quando eu merecia, mas sempre me diziam que me amavam. E quando cresci o suficiente para entender as coisas, eles sempre me explicavam as razões que motivavam suas ações. Nem sempre eu gostava na hora, mas percebi mais tarde na vida que tudo aquilo me deu segurança em meu relacionamento com eles. Graças a essa perspectiva, nunca perdi a visão mais ampla da vida, mesmo quando coisas ruins aconteceram.

### 3. ESTA CIRCUNSTÂNCIA É PONTUAL OU RECORRENTE?

Há uma grande diferença entre uma situação pontual e outra que se irpe o tempo todo. Ambas podem afetar o relacionamento, e ambas exigem compromisso. No entanto, uma questão recorrente exigirá o compromisso de todas as partes envolvidas para sustentar o relacionamento e mudar definitivamente a situação.

Por exemplo, se um dos cônjuges comete um erro pontual que causa problemas financeiros à família, é relativamente fácil superá-lo e manter o relacionamento. Mas se um dos dois vive estourando o orçamento doméstico e aumenta cada vez mais a dívida do casal, só é possível salvar o relacionamento com o compromisso de ambas as partes de mudar seu jeito de agir.

### 4. SERÁ QUE FAÇO MUITA TEMPESTADE EM COPO D'ÁGUA?

Dean Smith, ex-treinador de basquete no Estado da Carolina do Norte, fez esta observação: "Se você fizer de todo jogo uma questão de vida ou morte (...) vai morrer muitas vezes". Em outras palavras, precisamos escolher melhor nossos embates. Se você é, ou já foi, pai de adolescentes, sabe por experiência própria que isso é verdadeiro. Se você transformar todas as questões em motivos de briga, vai se aborrecer tanto com seus filhos que pode até indisporlos contra você.

Como saber se está fazendo muita tempestade em copo d'água? Responda a estas perguntas:

- Com que frequência você fica tenso ou irritado?
- Com que frequência você levanta a voz quando conversa com outras pessoas?
- Você costuma brigar pelo que é certo ou para manter sua autoridade?

Se essas coisas acontecem o tempo todo, sua perspectiva pode estar equivocada. Estar constantemente agitado não é uma maneira saudável de viver, nem desenvolve ou mantém relacionamentos saudáveis.



## 5. SOU CAPAZ DE DEMONSTRAR MEU AMOR INCONDICIONAL DURANTE AS SITUAÇÕES MAIS DIFÍCEIS?

Meu amigo Tim Elmore contou-me a história de uma garota chamada Deanna, uma boa aluna do Ensino Médio que costumava tirar notas alias. Preparando-se para o vestibular, ela se inscreveu numa turma de Química e trabalhou duro. Mas, por alguma razão, não conseguia assimilar a matéria, e, pela primeira vez na vida, tirou uma nota ruim.

Felizmente, Deanna tinha um professor que a incentivava. Ele acreditava nela e sabia que o mau desempenho da garota era atípico. Tinha certeza de que ela passaria no vestibular, mas ficou aborrecido por ter que dar uma nota ruim para ela. Então, o que ele fez? Em sua consciência, não poderia dar uma nota boa para Deanna. Por isso, no espaço branco ao lado da nota ruim, ele escreveu: "Nem todos podemos ser químicos, mas como seria bom se todos fôssemos como a Deanna".

Em algum momento da vida, todos enfrentam situações difíceis nos relacionamentos mais próximos. Mas nem todos lidam bem com essas circunstâncias. Se você é capaz de transmitir seu amor àqueles que lhe são mais chegados em meio à dor ou à dificuldade, então estará contribuindo para o fortalecimento da estabilidade do relacionamento.

Ninguém tem sido, para mim, melhor exemplo de aplicação do Princípio da Circunstância do que minha mãe, Laura Maxwell. Ela me transmitiu amor incondicional todos os dias de minha vida. Em qualquer situação, podia contar com ela. Quando era garoto, passando por minha fase de maior rebeldia, ela costumava dizer, quando me deixava na escola:

— John, quero sempre que você faça o que é certo. Mas, independentemente do que você faça, saiba que ainda o amo.

Sempre desejei ser mais parecido com minha mãe. Talvez haja alguém em sua vida com quem você deseje se parecer. Tome a decisão de colocar os relacionamentos na frente das circunstâncias da vida. Se agir assim, desenvolverá uma confiança mais profunda e alcançará um nível mais elevado nos relacionamentos.

## O PRINCÍPIO DA CIRCUNSTANCIA

### — QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Que pressões da vida costumam fazer com que as pessoas relembram os relacionamentos a um plano inferior, transformando-os numa prioridade menor? Até que ponto você é propenso a permitir que as pressões prejudiquem seus relacionamentos? O que pode mudar em você para quebrar esse paradigma?
2. Sob qual circunstância um relacionamento se torna legitimamente menos importante do que uma situação? O que pode acontecer se alguém negligencia as prioridades ao passar por situações assim?
3. Você já conheceu alguém que fazia qualquer coisinha banal se transformar num caso de vida ou morte? Se conheceu, qual foi o resultado dessa postura? Como era a experiência de tentar estabelecer um bom relacionamento com ele ou ela? É possível sustentar um relacionamento saudável com alguém que faz tempestade em copo d'água para tudo? Explique.
4. Pense num relacionamento importante no qual você permitiu que uma circunstância influenciasse negativamente suas ações. Qual foi o resultado? Você foi capaz de consertar os danos causados ao relacionamento? Pediu desculpas? O que poderia fazer agora para aprimorar ou restaurar esse relacionamento?
5. Os relacionamentos com as pessoas de sua família são os mais importantes de sua vida. O que eles significam para você? (Se nunca teve a oportunidade de expressar essas idéias e sentimentos no papel, tente fazê-lo agora). Como fazer com que esses pensamentos mantenham a perspectiva correta da próxima vez que enfrentar uma situação complicada?

## O PRINCÍPIO DE BOB

QUANDO BOB TEM PROBLEMAS COM TODO  
O MUNDO, GERALMENTE ELE É O PROBLEMA

*Tudo parece doente quando é doente o olhar,  
Assim como o olho doente tudo turvo consegue enxergar.*

Alexander Pope

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: SERÁ QUE  
sou **COMO BOB?**

**E**m 23 de junho de 1988, Billy Martin foi demitido do cargo de gerente do time de beisebol do New York Yankees, da liga profissional.

Até aí, nenhuma novidade — cartolas do beisebol perdem emprego o tempo todo. A diferença é que Martin foi demitido do cargo de gerente dos Yankees pela *quinta* vez!

### NOVA YORK, TEMOS UM PROBLEMA

Você já teve a oportunidade de conhecer uma pessoa que fosse perseguida por problemas aonde quer que fosse? Esse parecia ser o caso de Billy Martin. Quando foi chamado para os Yankees, em 1950, como segundo homem de base, estava se juntando a uma das melhores equipes de todos os tempos. E Martin, um jogador que não tinha um índice de rebatidas dos melhores, até que não se saiu mal. Ele jogou especialmente bem durante os jogos do campeonato principal e foi considerado o jogador do ano em 1953. Enquanto foi jogador dos Yankees (de 1950 a 1957), a única vez que deixou de participar de um campeonato foi em 1954, quando foi para o Exército.

Mas, apesar do sucesso, a vida de Martin nunca foi fácil. O problema é que ele parecia o tempo todo ter dificuldades de lidar com as pessoas. O motivo de ele deixar os Yankees depois de sete temporadas foi a negociação de seu passe depois de uma grande briga numa boate que envolveu outros jogadores da equipe. Não foi a primeira nem seria a última.

Depois que ele deixou o time, jogou por seis outras equipes em quatro anos: os Athletics, os Tigers, os Indians, os Reds, os Braves e os

Twins Aposentou se em 1961 e passou a ser treinador. Em 1969, passou ao cargo de gerente. Mas em todo lugar que ia, arranjava confusão. Virou lenda por conta dos conflitos que causava. O primeiro de que se tem notícia foi em 1952, mas foram tantos que mal dá para listar. Tobias Seamon, do jornal *The Morning News*, resume Martin desta maneira:

*As brigas e bebedeiras [dos tempos em que jogava] continuaram ao longo da carreira de Martin como gerente de equipe. Em 1969, durante sua estréia como gerente do Minnesota Twins, ele bateu no melhor lançador da equipe, Dave Boswell, e foi demitido. Em 1974, no Texas Rangers, ele enfrentou o agente de viagens do time, de 64 anos, por conta de uma proposta de clube para as esposas dos jogadores. Contratado novamente como gerente dos Yankees, em 1977, levou a equipe ao título, mas, em determinado momento, envolveu-se numa briga com Reggie Jackson no banco de reservas durante um jogo transmitido pela televisão para todo o país. Mais uma vez, perdeu o cargo. Em 1979— novamente gerenciando o Minnesota —, atacou um vendedor de marshmallow.*

O início dos anos 1980 não mudaram muita coisa na vida de Martin. Contratado, demitido e contratado de novo pelos Yankees, Martin bebia e brigava em todos os empregos que arranjava. Os times que gerenciava quase sempre ganhavam, mas o preço de conviver com Martin era alto demais. O astro Ron Guidry, dos Yankees, dizia dele: "Se você se aproximar direito de Billy Martin, tudo bem. Eu prefiro evitá-lo"}

Martin costumava ser expulso dos jogos e era freqüentemente suspenso por causa de seu jeito de tratar os juizes. E também tinha dificuldade de se dar bem com os proprietários dos times que o empregavam (certa vez, exigiu um contrato de cinco anos, mas, em vez disso, ganhou um bilhete de demissão). O colunista esportivo Jim Murray, que já recebeu um Prêmio Pulitzer, dizia sobre Martin: "Algumas pessoas, às vezes, estão com a macaca, ou seja, ficam agressivas. Mas Billy estava sempre com o bando inteiro de macacas".<sup>2</sup>

## PARA MIM, ELE É UM BOB

Billy Martin é o perfeito exemplo do que chamo Princípio de Bob. É uma verdade sobre os relacionamentos que descobri há anos: se Bob tem problemas com Bill, com Fred, com Sue, com Jane e com Sam, então o problema geralmente é o próprio Bob.

Billy Martin parecia ter problemas com quase todo mundo. Envolveu-se em mais brigas do que alguns lutadores de boxe profissionais! Ainda assim, nunca demonstrava perceber que tinha um problema no jeito como conduzia seu temperamento. Martin disse, certa vez: "Acredito que, se Deus gerenciasse um time, seria tão agressivo quanto eu sou".<sup>1</sup> E por que ele achava que tinha sido demitido de tantos times? Ele dava sua resposta: "Fui demitido porque não sou daqueles caras que concordam com tudo. O mundo está cheio de gente assim".<sup>4</sup>

Nem todo Bob se mete em brigas da maneira como Billy Martin fazia (nem todo Bob é demitido cinco vezes do mesmo emprego!). Onde alguém que viola o Princípio do Espelho é incapaz de estabelecer bons relacionamentos, um Bob leva as coisas a outra dimensão. Ele não apenas causa problemas para si, como também para todos com quem faz algum tipo de contato. Então, como reconhecer um Bob? Procure nele uma das características a seguir:

### 1. Bob vive espalhando problemas

Os Bobs do mundo ficam carregando problemas aonde vão, e esses problemas afetam os outros. Passei a prestar atenção nesta verdade há apenas alguns anos, dentro de minha carreira profissional. Durante a reunião mensal da diretoria, um dos membros levantava uma questão, dizendo que outra pessoa estava enfrentando um problema com uma coisa qualquer que eu estava fazendo. Na mesma hora, três ou quatro membros da diretoria diziam que haviam ouvido o mesmo tipo de reclamação. Meu primeiro pensamento era que devia rever minhas ações. Depois de refletir, eu continuava achando que havia feito a coisa certa, mas, se tanta gente tinha enfrentado problemas, talvez fosse melhor pensar mais um pouco a respeito do assunto.

Depois de ver isso acontecer várias vezes, tomei uma decisão. Conversei com os membros da diretoria e todos concordamos: se alguém da equipe apresentasse uma reclamação, teria que revelar a origem. Na reu-

nião seguinte, um dos membros da diretoria apresentou uma reclamação que tinha ouvido. Muitos outros confirmaram ter ouvido a mesma coisa, Quando o primeiro revelou o nome da pessoa que tinha reclamado, os outros disseram: "Foi a mesma pessoa que reclamou comigo".

Senti-me como se estivesse na mesma situação do velho fazendeiro que se dirigiu a um dono de restaurante para saber se ele queria comprar um milhão de pernas de rã. Quando o proprietário perguntou onde ele encontraria tantas rãs, o fazendeiro respondeu:

— Tem um brejo lá em casa cheio de rãs. Elas ficam me atazanando o dia e a noite inteirinhos.

Depois de chegarem a um acordo sobre a compra de muitas centenas de pernas de rã, o fazendeiro voltou uma semana depois com apenas quatro, e com cara de bobo.

— Acho que me enganei — balbuciou —, só tinha duas rãs no brejo, mas faziam tanto barulho que pareciam muito mais.

Naquela noite, aprendi uma coisa. Não apenas descobri que tínhamos na comunidade uma pessoa fofoqueira, como também que havia gente pronta para espalhar o veneno tanto quanto possível. E adivinhe o que aconteceu: nas muitas vezes seguintes que um comentário negativo surgia nas reuniões, descobrimos que a origem era sempre a mesma. Se você é um líder e alguém diz que há "um monte de reclamações", encontre a fonte. Pode ser que alguém esteja concentrando todas as queixas.

## 2. Bob vive procurando problemas

Bob também gosta de encontrar problemas e chamar a atenção sobre eles. Segue a lógica segundo a qual "toda vez que alguma coisa parece estar melhor, significa que você não olhou direito". Por causa de gente com essa tendência, desenvolvi uma regra para os membros de minha equipe: seja quem for que me trouxer um problema precisa trazer junto três soluções possíveis para resolvê-lo. Nem é preciso muito talento para enxergar um problema. De fato, se olharmos direitinho, podemos encontrar problemas em tudo. Mas resolvê-los requer muito mais talento. Muitos Bobs não têm interesse em fazer isso.

### 3. BOB VIVE CRIANDO PROBLEMAS

Bob sempre cria dificuldades, e costuma envolver outras pessoas nas coisas que inventa. E como o sujeito da piada que se gaba diante dos amigos:

— Sim, na minha família há uma tradição de guerreiros! Meu taravô lutou na Guerra de Canudos. Meu bisavô lutou na Primeira Guei

---

---

"Toda vez que alguma coisa parece  
estar melhor, significa que você  
não olhou direito".

---

---

ra Mundial. Meu avô lutou  
na Segunda Guerra Mundi.il  
E meu pai lutou contra guer  
rilheiros na época da ditadura  
militar.

— Perdoe-me — interrompeu um dos amigos —, mas será que sua família nunca consegue se dar bem com ninguém?

Ensino às pessoas que trabalham comigo que elas têm duas opções toda vez que encontram um Bob ou qualquer outro criador de problemas. Todo criador de confusão é como um isqueiro. E cada um de nós é como alguém que carrega dois baldes, um cheio de água e outro com gasolina. Ao ver uma centelha de problema acendendo, podemos optar por jogar água e apagar. Ou então, podemos escolher jogar gasolina e iniciar um incêndio. Se queremos evitar os prejuízos provocados pelo Bob, devemos usar a água.

### 4. BOB VIVE ACOLHENDO PROBLEMAS

Os Bobs geralmente são ótimos para ouvir os problemas dos outros, e ainda os incentivam a trazer mais. Pior ainda é quando Bob é íntimo de quem o procura. Sei do caso de uma mulher, há alguns anos, numa empresa. Vamos chamá-la "Betty". Depois de ficar furioso, o supervisor dessa mulher descobriu que todas as confusões estavam relacionadas a Betty, de um jeito ou de outro. Ele a chamou em seu escritório para terem uma conversa, relatou tudo que descobrira, ela admitiu sua participação e começaram a falar a respeito.

— As pessoas simplesmente me trazem seus problemas o tempo todo — ela se justificou. — Não pergunto nada, elas é que me procuram.

— Quer saber por quê? — ele perguntou.



— Sim, claro.

As pessoas acham que você é um depósito de lixo — respondeu o supervisor. — Os caminhões levam o lixo que recolhem para um lugar que aceita recebê-lo. E pessoas com problemas levam suas queixas, suas fofocas e seus fuxicos a alguém que os aceita. Enquanto você permite que os outros joguem esse lixo sobre suas costas e não faz nenhum esforço para acabar com isso, eles continuam. E não vão parar enquanto você não disser que acabou.

É uma pena, mas soube que Betty não mudou seu comportamento. continuou permitindo que as pessoas levassem lixo emocional e jogassem sobre ela.

## E O QUE FAZER COM BOB?

Então, o que fazer se você tem um Bob ou uma Betty em sua vida — alguém que espalha, procura, cria e acolhe problemas? Pense nestas sugestões:

### REAJA FAZENDO UM COMENTÁRIO POSITIVO

Quando uma pessoa negativa tenta jogar um problema sobre você, reaja de maneira positiva. Se ela fizer um comentário qualquer sobre uma situação, tente ver o lado bom da coisa. Se for sobre outra pessoa, chame a atenção sobre algum traço positivo que você observou.

Demonstre sua preocupação em ver que alguém é alvo de críticas

Toda vez que alguém é criticado, a melhor coisa a fazer é lhe dar o benefício da dúvida. Ninguém deve achar que conhece o coração dos outros. Isso é algo que só Deus pode julgar. Acredite sempre no melhor das pessoas (e demonstre que *leva fé*), a não ser que elas provem que não são dignas disso.

Incentive a busca de uma solução

Quando alguém apresenta a você um problema que está enfrentando com outra pessoa — e que não tentou resolvê-lo diretamente com ela —, o

nome disso é fofoca. E se você der ouvidos, também se torna um fofocheiro. A melhor maneira de lidar com a fofoca é orientar quem está reclamando a conversar com a pessoa de quem se queixou. Incentive-o a falar olhos nos olhos e resolver a dificuldade. E se ele voltar com o assim to, pergunte diretamente "Você já conversou com a pessoa de quem está reclamando?" Se a resposta for "não", recuse-se a participar da fofoca.

#### PEÇA AO BOB QUE PENSE ANTES DE FALAR

Nem todos reagirão positivamente às suas sugestões. Mas, se você tem uma boa relação com Bob ou está em posição de autoridade sobre ele, então peça que *pense* antes de falar. Use este acrônimo:

Pode ajudar em alguma coisa?  
É inspirador? Ninguém vai  
reclamar? Serve para alguma  
coisa? É positivo?

Se ele puder responder afirmativamente a todas essas perguntas, então pode continuar a falar.

Mantenha Bob longe dos outros

Casey Stengel, ex-gerente de times de beisebol, tinha um bom conselho a dar no que se refere a como lidar com gente problemática. Ele dizia que, na maioria das equipes, um gerente terá 15 jogadores que farão tudo por ele; cinco que o odiarão; e cinco indecisos. Stengel acreditava que o segredo era manter os cinco que o odiavam longe dos cinco indecisos. Se você tem autoridade sobre um ou mais Bobs — e não dá para se livrar deles —, então controle os estragos que eles podem produzir, isolando-os. Não permita que a negatividade de um Bob se propague

#### E SE VOCÊ FOSSE UM BOB?

Falei muito sobre o que fazer quando se tem um Bob na vida, mas e quando *you* é o Bob? Se não tem certeza, faça a si mesmo esses questionamentos:

- *Eu passo por algum tipo de conflito quase todos os dias?*
- *As pessoas costumam me irritar?*
- *As coisas ruins acontecem comigo naturalmente?*
- *lenho poucos amigos, mas gostaria de ter mais'-*
- *Sempre parece que falo a coisa errada?*

Caso a sua resposta tenha sido "sim" a algumas dessas perguntas, então pode ser que seja um Bob ou uma Betty. Se isso for verdade, lembre-se da lei fundamental dos buracos: se estiver dentro, pare de cavar.

A primeira coisa que precisa fazer é admitir que é um Bob ou uma Betty. Em seguida, deve *querer* mudar seu jeito. Não pode ser como a senhora Mohler, que estava sendo julgada pelo assassinato de seu terceiro marido. Um advogado perguntou:

— O que aconteceu com seu primeiro marido?

— Ele morreu porque comeu um cogumelo envenenado — eIa respondeu.

— E com seu segundo marido?

— Ele morreu porque também comeu um cogumelo envenenado.

— Bom — o advogado insistiu —, e como morreu seu terceiro marido?

— Ele morreu de concussão cerebral — disse a senhora Mohler.

— E como isso aconteceu?

— Ele não queria comer o cogumelo envenenado.

Mudanças não são necessariamente fáceis. E não há conserto rápido. Neil Anderson, autor de *Victory Over Darkness* (*Vitória sobre as trevas*), afirma:

*Estudos demonstraram que, em média, a cada mensagem positiva que uma criança recebe no lar correspondem dez mensagens negativas. O ambiente escolar é apenas um pouquinho melhor: os estudantes ouvem sete mensagens negativas de seus professores para cada declaração positiva. Não é de se admirar que tantas crianças cresçam sentindo-se derrotadas. Pais e professores estão produzindo isso todos os dias no jeito que falam com elas. Esses estudos vão além, e apontam que são necessárias quatro mensagens positivas para aniquilar o efeito de uma negativa.<sup>6</sup>*

Comece a seguir as orientações que já dei. Use as perguntas de PENSE antes de falar. Tente ver o lado positivo de todas as situações. E peça às pessoas que cobrem sua responsabilidade em gestos e atitudes. Ninguém precisa ser Bob para sempre.

## O PRINCÍPIO DE BOB

### QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Por que a fofoca é tão atraente para tanta gente? Quando dá para dizer que alguma coisa que estão nos contando constitui uma fofoca? O que fazer para, com gentileza, interromper alguém que esteja contando uma fofoca a você?
2. Pense sobre a última vez que conviveu com uma pessoa problemática. Como reagiu a isso? O problema acabou ali ou continuou cozinhando em banho-maria? Você pode dizer que sua reação à fofoca é a de jogar água ou gasolina sobre a centelha? Por quê? Como seria possível reagir melhor?
3. Toda pessoa que apresenta um problema a você sem trazer junto as soluções possíveis é necessariamente um Bob ou uma Betty? Com que frequência esse problema representa uma atitude? Até que ponto alguém pode ser treinado a reagir? Quando você prepara pessoas para buscar soluções e alguém insiste em apresentar problemas sem oferecer soluções, o que fazer? O que acontecerá se você ignorar esse comportamento?
4. Antigamente, como fazia quando um amigo ou colega de trabalho se aproximava para dizer que outra pessoa tinha um problema com algo que você tinha feito? Sua reação era positiva ou negativa? O que acontecia com os relacionamentos? Como lidar com isso no futuro?
5. Você acha difícil ou fácil dar às pessoas o benefício da dúvida, acreditando que suas motivações podem ter sido boas? Por quê? O que é pior: acusar uma pessoa boa de ter motivações ruins para agir de determinada forma ou presumir que uma pessoa má tem bons motivos para fazer alguma coisa? Como sua atitude em relação a essa área da vida afeta seus relacionamentos? Como pretende agir no futuro, e por quê?

## O PRINCÍPIO DA ABORDAGEM

SER UMA PESSOA EM PAZ COM A VIDA PERMITE  
QUE OS OUTROS VIVAM EM PAZ CONOSCO

*Não podemos dar melhor presente a alguém do que estar em paz com  
essa pessoa.*

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: SERÁ QUE  
MEUS AMIGOS ME CONSIDERARIAM UMA PESSOA EM PAZ  
COM A VIDA, MESMO NA HORA DE LIDAR COM SITUAÇÕES  
DIFÍCEIS?

Você já topou com alguém famoso por aí? Como era? Parecia alguém extraordinário ou uma pessoa surpreendentemente igual a qualquer outra? Você ficou desapontado ou a experiência foi melhor do que esperava? Teve contato com essa pessoa ou ela agiu de maneira indelicada? Ou ficou intimidado com aquela presença a ponto de nem conseguir falar com ela? O valor de qualquer experiência relacionada com a primeira vez que se vê uma pessoa — seja ela famosa ou não — depende, em grande parte, da abertura que ela dá para que outras se aproximem.

Todos nós já encontramos pessoas que pareciam frias e inacessíveis. E todos nós já encontramos pessoas que nos tratam como velhos amigos desde o primeiro dia de contato. Isso não é uma exclusividade de pessoas muito famosas ou solicitadas. Até que ponto a pessoa mais importante de sua vida é acessível? Quando precisa fazer uma pergunta a seu chefe, essa é uma tarefa fácil ou difícil? Quando tem que conversar com seu cônjuge sobre um assunto complicado, sua expectativa é por um diálogo ou por uma briga? Dá para falar sobre algum tema delicado com seu melhor amigo sem se preocupar com reações negativas da parte dele?

E quanto a você? As pessoas que lhe são mais chegadas podem conversar sobre praticamente qualquer coisa? Qual foi a última vez que alguém lhe deu uma, má notícia? Ou que discordou inteiramente de seu ponto de vista em relação a um assunto qualquer? Ou confrontou você a respeito de alguma coisa que fez errado? Se isso não acontece há muito tempo, pode ser um sinal de que você não é uma pessoa acessível.

Há quem trate a idéia de se tornar acessível como algo sem importância. É muito bom quando alguém se dispõe a cultivar esta qualidade. No entanto, na verdade, é bem mais do que isso. Trata-se de um recurso poderoso no conjunto de habilidades relacionais de uma pessoa. Vou

contar a história de alguém que fez dessa virtude um recurso capaz de lhe render 12 milhões de dólares por ano!

### QUEM NÃO FALARIA COM ELA?

Oprah Winfrey considera essa pessoa uma espécie de ídolo e sua mentora. Durante décadas, ela foi a personalidade mais bem paga do telejornalismo, e ganhava mais do que Peter Jennings, Dan Rather, Tom Brokaw ou qualquer outro. Já recebeu muitos prêmios Emmy, um Peabody Award, o Overseas Press Clubs Presidents Award, o Broadcaster of the Year Award da Sociedade Internacional de Rádio e Televisão, o Lifetime Achievement Award da Academia de Artes e Ciências da Televisão, vários títulos honorários e registro no Salão da Fama da Academia de Artes e Ciências da Televisão. Os especiais que apresentava ficaram mais de 20 anos consecutivos na programação. Em 1999, fez a primeira entrevista com Mônica Lewinsky, que se tornou o programa jornalístico de maior ibope da década.<sup>1</sup> Ela se chama Bárbara Walters. E por que ela ganhava tanto dinheiro? Porque *qualquer pessoa* pode conversar com ela sobre praticamente *qualquer assunto*. Ela é a jornalista mais acessível dos Estados Unidos.

### UM COMEÇO OBSCURO

Quando Walters começou na carreira, pouca gente seria capaz de prever seu futuro. Ela mesma diz:

— Eu era o tipo de pessoa que ninguém imaginaria que poderia vencer. Tinha um sotaque engraçado da região de Boston. Não conseguia pronunciar a letra "R". Nem era muito bonita.<sup>2</sup>

Depois de se formar em Língua Inglesa na Faculdade Sarah Lawrence, passou a trabalhar para ajudar sua família, que não dispunha de recursos financeiros. Trabalhou primeiro como secretária, e depois como redatora no programa do apresentador Jack Parr e em *The Dick van Dyke*



*Show*. Então, em 1961, teve a oportunidade de trabalhar como redatora e pesquisadora do *Today Show*. Três anos depois, começou a trabalhar diante das câmeras como a "garota Today".

Durante os 13 anos seguintes, Walters consolidou sua credibilidade de como jornalista. Foi uma das poucas pessoas da imprensa convidadas a fazer a cobertura da viagem histórica do presidente norte-americano Richard Nixon à China, em 1972. E em 1976, tornou-se a primeira âncora feminina de um telejornal noturno transmitido em rede. Mas o maior reconhecimento que teve foi como entrevistadora. Na verdade Walters escreveu um livro chamado *How to Talk with Practically Anybody About Practically Anything* {*Como conversar com praticamente qualquer pessoa sobre praticamente qualquer assunto*).

Walters entrevistou mais pessoas do governo e astros do que qualquer outro jornalista de televisão da história dos Estados Unidos. Entrevistou todos os presidentes norte-americanos desde Nixon. Conseguiu juntar, pela primeira vez, Anwar Sadat, presidente do Egito, e Menachem Begin, primeiro-ministro de Israel, numa mesma entrevista. Entrevistou líderes de outros países, como Jiang Zemin, Bóris Yeltsin e Margaret Thatcher, e pessoas como Yasser Arafat, Saddam Hussein, Muammar ka dafi e Fidel Castro. E conversou com quase todos os artistas de cinema e televisão que quis. Bill Geddie, produtor dos especiais de televisão de Bárbara Walters, afirma:

— Ela tem um jeito de fazer com que as pessoas digam certas coisas no ar que jamais poderiam imaginar que diriam. É algo que anuiu endureceu ao longo dos anos.<sup>3</sup>

Walters diz que suas entrevistas favoritas são com gente que passa por grandes dificuldades, como Steven McDonald, um policial paraplégico; Dave Dravecky, um arremessador de beisebol que recebeu diagnóstico de câncer; e Christopher Reeve, ator que ficou tetraplégico. Dizem que sua habilidade como entrevistadora é resultado da empatia e da compaixão que desenvolveu quando cuidava de sua irmã Jacqueline, deficiente física. Essas qualidades, sem dúvida alguma, ajudaram. No fim das contas, porém, o que pesa mais é a confiança. As pessoas confiam em Walters, por isso respondem às perguntas que ela faz.

## NÃO OMITA NADA

As pessoas muitas oportunidades de interagir e a chance de construir relacionamentos mais profundos porque não se fazem acessíveis. E veja como estou usando, de propósito, a expressão "se fazem". A abordagem tem pouco a ver com a extroversão ou a timidez dos outros. Tem tudo a ver com a maneira de agir e que mensagens se passa aos outros.

Há anos, li um texto chamado *A arte de se dar bem com as pessoas*, que começava assim:

*Mais cedo ou mais tarde, o ser humano, se for sábio, descobre que a vida é uma mistura de dias bons e ruins, vitórias e derrotas, generosidade e humildade. Aprende que não compensa ser uma alma melindrosa, e que não deve esquentar a cabeça com tudo. Aprende que aquele que se irrita à toa geralmente é o mais prejudicado, e que todos os seres humanos, de vez em quando, precisam comer pão duro, e que não vale a pena levar o mau-humor dos outros a sério o tempo todo.*

*Aprende que ser muito suscetível é a maneira mais fácil de se meter em encrencas; que o jeito mais rápido de se tornar uma pessoa antipática é passar fofocas adiante; que não assumir responsabilidades costuma ter o mesmo efeito dos bumerangues; que não importa tanto quem fica com o crédito, desde que o trabalho seja bem feito.*

*Aprende que a maioria das outras pessoas é tão ambiciosa quanto ele; que elas têm um cérebro tão bom quanto o dele; que o trabalho duro, e não a malandragem, é o segredo do sucesso. Aprende que ninguém chega sozinho a lugar nenhum, e que só por meio de esforços conjuntos podemos alcançar o melhor.*

*Percebe (em resumo) que a "arte de se dar bem" depende cerca de 98% de seu próprio comportamento em relação aos outros.<sup>4</sup>*

Se você quer se tornar uma pessoa agradável e acessível em relação às outras, então precisa se dar bem com elas. Veja como:

## COMO SE DAR BEM COM AS PESSOAS

Pense em todas as pessoas acessíveis que você já teve a oportunidade de conhecer, e acredito que descobrirá que elas geralmente demonstram possuir estas sete características:

### 1. CORDIALIDADE — ELAS GOSTAM MESMO DE GENTE

Por um lado, é sempre possível perceber que uma pessoa não gosta de gente. Por outro, a gente sente quando alguém se importa de verdade com os outros. Pessoas assim são cordiais, gentis. E como dizia Christian Bovee, "a gentileza é uma língua que até um mudo pode falar e até um cego pode ouvir e compreender".

---

---

"A gentileza é uma língua que  
até um mudo pode falar e até um  
cego pode ouvir e compreender"  
Christian Bovee.

---

---

Há uma antiga tirinha dos personagens da turma de Charlie Brown, na qual ele diz: "Amo a humanidade, o que não suporto são as pessoas". Para ser acessível, não basta amar os outros na teoria. É

preciso ser cordial com as pessoas que encontramos.

### 2. ADMIRAÇÃO PELO QUE AS PESSOAS TÊM DE DIFERENTE

Preciso admitir que houve um tempo em minha vida no qual tinha pouca paciência com pessoas que fossem muito diferentes de mim. Minha tendência era a de olhar com desdém alguém que não tivesse os mesmos pontos fortes que tenho. Foi então que li *Personality Plus: How to Understand Others by Understanding Yourself* (O diferencial da personalidade — Como compreender os outros por meio da autocompreensão), de Florence Littauer.<sup>5</sup> Esse livro realmente abriu meus olhos. Eu e minha esposa Margaret o lemos ao mesmo tempo, e rimos muito quando passamos pelo trecho que evidenciava nossas fraquezas, assim como ficamos felizes com os pontos fortes que descobrimos um no outro. Conforme liamos sobre cada tipo de personalidade como o livro define — melancólico, colérico, sangüíneo e fleumático —, reconhecíamos amigos, membros da família e a nós mesmos.

Depois daquilo, passei a olhar para as pessoas de uma maneira diferente, e finalmente compreendi que as diferenças são positivas. Passei a apreciar os outros por quem eram e o que tinham a oferecer. Passei a lidar melhor com minhas fraquezas e entender como as pessoas podem complementar e ajudar umas às outras. Isso não apenas me fez gostar mais de gente como também me tornei alguém mais agradável. Admirar o que as pessoas possuem de diferente pode produzir o mesmo efeito em você.

### 3. HUMORES ESTÁVEIS

Você trabalhou com ou para alguém cujos humores variassem o tempo todo, a ponto de presenciar pessoas pisando em ovos toda manhã quando chegam ao escritório, dizendo umas às outras: "Como o homem está hoje". Com esse tipo de gente, nunca se sabe aonde estamos chegando. Por esse motivo, são pessoas inacessíveis.

Pessoas acessíveis, por sua vez, demonstram estabilidade nos humores. São calmas e previsíveis. Você sabe aonde vai chegar porque elas são quase sempre as mesmas o tempo todo.

### 4. SENSIBILIDADE EM RELAÇÃO AOS SENTIMENTOS DOS OUTROS

Embora pessoas acessíveis sejam emocionalmente estáveis, isto não significa que esperam que os outros sejam iguais a elas. Reconhecem que os humores das outras pessoas serão diferentes dos seus. Por isso, compreendem os humores e sentimentos dos outros, e não demoram a fazer ajustes nos relacionamentos. São como o capitão de um barco, que testa "vento e ajusta as velas de acordo com as condições para chegar ao destino escolhido.

O romancista irlandês George Moore reconhecia que "nossas idéias estão aqui, conosco, hoje, mas terão fugido amanhã, ao passo que nossos sentimentos estão conosco o tempo inteiro, e reconhecemos aqueles que compartilham esses mesmos sentimentos assim que os vemos, como se fosse um tipo de instinto". Quando sentimos que alguém está na mesma sintonia, ficamos mais propensos a abrir o coração a essa pessoa porque percebemos que ela parece acessível.

Nada é tão desagradável quanto alguém ter a pretensão de ser perfeito. Lembro-me de certa vez, numa conferência na qual estava ministrando uma aula, de ter aconselhado os líderes na platéia a admitir suas fraquezas diante das pessoas que trabalhassem com eles. No intervalo, um homem aproximou-se para dizer que não acreditava que minha sugestão fosse boa.

— Se eu fizer isso, não corro o risco de comprometer a segurança que minha equipe tem a meu respeito? — perguntou ele.

— Não, não corre — respondi. — Entenda, você está trabalhando com a presunção de que essa insegurança já não exista agora.

O romancista e editor Ed Howe aconselhava, com sabedoria: "Expresse uma opinião desfavorável sobre você mesmo de vez em quando. Isso mostrará a seus amigos que você sabe como dizer a verdade". Gente acessível é honesta a respeito de suas capacidades — assim como

---

---

Gente acessível é honesta a respeito de suas capacidades — assim como suas fraquezas. Não quer que os outros digam o que ela gostaria de ouvir, mas o que precisa ouvir.

---

---

fraquezas. Não quer que os outros digam o que ela gostaria de ouvir, mas o que precisa ouvir. E é capaz de rir de si mesma, adotando este velho provérbio chinês: "Abençoados são aqueles que podem rir de si mesmos. Nunca lhes faltará motivo

de divertimento". E, por admitir suas culpas, eles não vêem problemas em permitir que outras pessoas possuam suas falhas.

6. CAPACIDADE DE PERDOAR E DE PEDIR PERDÃO  
COM FACILIDADE E RAPIDEZ

A compreensão das fraquezas humanas e a disposição de revelar seus próprios pontos fracos fazem com que pessoas acessíveis sejam humildes. E, por serem humildes, elas não demoram a pedir perdão, assim como têm facilidade de perdoar os outros.

O escritor e professor David Augsburger escreveu: "Considerando que nada do que possamos pretender fazer é perfeito, e que nada que

tentamos fazer é infalível, e que nada que conquistamos sem alguma medida de finitude e falibilidade é considerado humano, então o que nos salva é perdão"

## 7. Autenticidade

Uma das coisas que Bárbara Walters costumava dizer a si mesma toda vez que se sentia desconfortável ou insegura era uma declaração feita por Eugene McCarthy: "Sou do jeito que sou; aparento o que minha aparência diz: sou o que minha idade revela".<sup>7</sup>

Gente acessível é autêntica. É o que é. Por causa disso, envolve-se com outras pessoas numa dimensão real. Não finge ser alguém que não é. Não abre mão de sua integridade para esconder o que pensa e sente. Não tem uma agenda secreta. Diz o que quer dizer e quer dizer o que diz.

Quando estamos com gente assim, não precisamos nos preocupar.

Uma das razões pelas quais essas pessoas podem ser autênticas é o fato de serem seguras de si mesmas. Pessoas seguras de si não sentem necessidade de vencer sempre, e não têm nada a provar a ninguém. Autoconfiança é um dos traços mais poderosos de uma personalidade que está em paz com os outros. Gente acessível se dá bem consigo, e permite que os outros façam o mesmo.

Devo dizer mais uma coisa sobre a questão da abordagem: ela é responsabilidade daqueles que são investidos de autoridade! Bárbara Walters é a pessoa investida de autoridade quando faz as entrevistas, por isso toma sobre si a responsabilidade de ser uma pessoa acessível. Chefes devem assumir essa responsabilidade de serem acessíveis a seus funcionários. Pais devem assumir essa responsabilidade de serem acessíveis a seus filhos. E cônjuges devem ser acessíveis um ao outro.

Quando comecei a ser bem-sucedido como pastor e receber reconhecimento regional e nacional pelo meu trabalho, descobri que certas pessoas se sentiam intimidadas com minha presença. Acho que a principal razão para isso era minha autoconfiança. Com certeza, eu não queria que as pessoas se afastassem ou que relutassem em conversar comigo. Por isso, procurei fazer-me mais acessível. Comecei a aprender a "andar com calma no meio da multidão", ou seja, toda vez que estou no meio de um grande número de pessoas, tento usar esse tempo para falar e in-

teragir com elas, ser sensível a seus sentimentos, suas necessidades e seus desejos.

Meu esforço tem sido recompensado. Tenho experimentado a amizade de muita gente, tenho feito muitos novos amigos e desenvolvido muitos relacionamentos gratificantes. Paralelamente, continuo sendo capaz de ser eu mesmo. Recomendo, com entusiasmo, que você faça o mesmo.

## O PRINCÍPIO DA ABORDAGEM

### QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Você é uma pessoa de bem consigo mesmo? Basicamente, considera-se alguém seguro de si ou não? Confiar em suas capacidades ou lida com um monte de dúvidas pessoais? Sente-se bem a respeito de si ou gostaria de ser mais parecido com outra pessoa? Explique.
2. Você concorda ou não que a pessoa investida de autoridade tem a responsabilidade de fazer com que os outros se sintam à vontade? Explique. O que acontece quando uma pessoa mais fraca insiste em estabelecer um relacionamento com alguém autoritário e que não tem interesse em interagir com ela?
3. Como dá para dizer que uma pessoa tem sua agenda secreta? Que tipos de coisas acontecem quando essa agenda é revelada? A possibilidade de precisar lidar com uma agenda secreta faz com que você relute em abrir o coração e se tornar acessível?
4. Pense sobre uma pessoa de humores inconstantes com a qual teve que lidar no passado. Que tipo de impacto esses humores variáveis produziram em você? Como afetou o relacionamento? Em que circunstâncias você se sente propenso a variações de humor? O que pode fazer para estabilizá-los?
5. Muitas pessoas inacessíveis não têm idéia de que os outros as consideram intimidadoras ou metidas. Faça uma pesquisa profunda a respeito de sua capacidade de ser abordado. Descubra se seus chefes, funcionários, colegas de trabalho e membros da família consideram você uma pessoa com quem podem conversar com facilidade. Peça que lhe falem da última vez que ouviram você fazer uma avaliação pessoal honesta. Peça que citem uma de suas fraquezas e testem sua reação. Sua resposta a isso será reveladora.



## O PRINCÍPIO DA TRINCHEIRA

AO SE PREPARAR PARA UMA BATALHA  
CAVE UM FOSSO TÃO GRANDE  
QUE CAIBA UM COMPANHEIRO

*Na pobreza e em outros infortúnios da vida, os amigos verdadeiros são refugio seguro. Eles evitam que os mais jovens cometam enganos. Aos mais velhos são conforto e ajuda nos momentos de fraqueza. E, aos que estão começando, incentivam a que realizem nobres proezas.*

Aristóteles

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: SOU UM  
AMIGO DO QUAL OS OUTROS PODEM DEPENDER QUANDO  
PASSAM POR SITUAÇÕES DIFÍCEIS?

Há alguns anos, ouvi Chuck Swindoll, pastor e chanceler do Seminário Teológico de Dallas, dizer que no Corpo de Fuzileiros Navais ensinava a cavar uma trincheira tão grande que pudesse caber um com panheiro. Esse comentário ficou gravado em mim porque percebi que era muito bom.

Se você der uma olhada num manual de treinamento de infantaria, descobrirá que há vários tipos de trincheira. Um soldado pode ter que assumir uma "posição de combate rápido", na qual ele simplesmente precisa encontrar abrigo, sem tempo de preparar nada. Ou, se tiver tempo, pode cavar um buraco no qual caiba sozinho. No entanto, os especialistas aconselham: "Uma posição de combate para um soldado (...) não proporciona a segurança de uma posição de combate para dois". Ainda melhor, dizem, é dar um jeito de cavar uma trincheira onde três pessoas possam combater juntas. O *Manual de campo do Exército* explica a eficiência dessa opção:

*Um soldado pode garantir a segurança; outro pode fazer o trabalho prioritário; e outro pode descansar, alimentar-se ou fazer a manutenção. Isso permite que o trabalho prioritário seja completado com mais rapidez do que numa posição onde só haja um ou dois soldados (...) E mais difícil ao inimigo destruir esse tipo de posição tripla. Para fazê-lo, ele precisa matar ou dominar três soldados.'*

O poder que há quando as pessoas estão lado a lado tem sido exaltado por milhares de anos. Salomão, rei de Israel, escreveu:

*É melhor haver dois do que um, porque duas pessoas trabalhando juntas podem ganhar muito mais. Se uma delas cai, a outra a ajuda a se levantar. MM, se alguém está sozinho e cai, fica em má situação porque não tem ninguém que o ajude a se levantar. Se faz frio, dois podem dormir juntos e se esquentar; mas um sozinho, como é que vai se esquentar? Dois homens podem resistir a um ataque que derrotaria um deles se estivesse sozinho. Uma corda de três cordões é difícil de arrebentar.<sup>2</sup>*

Ao contrário de Chuck Swindoll, nunca prestei serviço militar. Mas é preciso ser como um soldado para valorizar os benefícios de se ter bons amigos durante tempos difíceis. Isso vale não apenas nas forças armadas, mas também em casa ou no trabalho. É indispensável até mesmo no mundo da alta tecnologia da internet. Um bom exemplo pode ser analisado na história da empresa Yahoo!

#### NO INÍCIO, APENAS DOIS HOMENS NA TRINCHEIRA

A Yahoo! começou em fevereiro de 1994 como passatempo de dois estudantes da Universidade de Stanford: Jerry Yang e David Filo. Os dois alunos de Engenharia Elétrica criaram um diretório para facilitar o acesso a seus sites preferidos na internet. Não demorou muito para que comesçassem a compartilhá-lo com outras pessoas. No início, chamava-se "Guia do Jerry ao mundo da internet". Mas quando Yang lembrou que "David estava dando duro e eu ficava com todos os créditos", mudou o nome para "Guia do David e do Jerry ao mundo da internet".<sup>3</sup> Mais adiante, reconhecendo que precisavam de algo melhor, chamaram-no simplesmente Yahoo!

Ao começar, eram oferecidos dois serviços básicos: um diretório de sites (igual a um sumário de livros) e uma ferramenta de busca na internet (parecida com um índice). Usando o Yahoo!, as pessoas finalmente eram capazes de encontrar informações específicas na rede. No outono de 1994, mais de 100 mil pessoas estavam usando o serviço.

Yang e Filo reconheceram a oportunidade quando a viram. Transformaram o Yahoo! numa empresa em março de 1995, e logo captaram 2 milhões de dólares da Sequoia Capital para financiar a organização. Os amigos estavam prontos para entrar numa batalha de mercado. Já esta-

vam colocando em prática o Princípio da Trincheira ao decidirem trabalhar juntos. Mas também sabiam que não poderiam chegar ao sucesso sem ajuda, por isso procuraram formar uma equipe de gestão. A pessoa que levaram para a empresa para se tornar o diretor executivo era Larry Page (conhecido como T.K.). Ele, por sua vez, chamou Jeffrey Mallett como diretor de operações. Os quatro trabalhavam juntos e próximos, mas os que realmente fizeram a empresa decolar foram Page, Mallett e Yang. Eram chamados "os três mosqueteiros".

— Costumo ser o mais pragmático — contou Mallett. — Jerry é o cara desligado, e T.K. é que junta tudo. Só sei que estamos pensando o tempo todo e preparando nossas próximas ações.<sup>4</sup>

Quando a Yahoo! teve que enfrentar as grandes corporações "dentro de nosso espaço", como Mallett descrevia, os três continuaram juntos e combateram a concorrência. Enquanto tantas outras empresas *pontocom* desapareceram, a Yahoo! continuou firme.

Depois disso, Page e Mallett partiram para outros empreendimentos, mas não sem pesar no coração e uma pontinha de arrependimento. Junto com Yang e Filo, ajudaram a transformar a Yahoo! de um pequeno negócio com menos de dez funcionários para uma organização que vale milhões de dólares. Hoje, a Yahoo! serve ao maior público do mundo — cerca de 200 milhões de usuários por mês — e se tornou uma rede global reconhecida por seus clientes.<sup>5</sup>

## ALGUNS FATOS SOBRE AS TRINCHEIRAS

Enfrentamos muitos tipos de batalha na vida, e as trincheiras em que, vez por outra, nos protegemos podem ter muitas formas e tamanhos. O lar é a mais importante de todas (o ideal é que seja sempre um refúgio seguro com gente de quem podemos depender). Mas outras podem ser um negócio, uma equipe esportiva, um grupo pequeno, um pelotão ou qualquer outra coisa. E, é claro, as pessoas que nos acompanham nesses lugares são tão diversas quanto possível.

Antes de prosseguir, preciso compartilhar com você três conceitos sobre os quais trabalhei quando escrevi sobre o Princípio da Trincheira:

1. *A trincheira é para você e um companheiro — não só para o companheiro.* Você pode pedir a um amigo que lute ao seu lado, mas não pode jamais enviar alguém para lutar suas batalhas pessoais. Quando Jerry Yang e David Filo contrataram Tim Koogle, não abriram mão de suas responsabilidades com a Yahoo! Apenas a compartilharam.
2. *Antes da batalha, você estabeleceu uma amizade.* O Princípio da Trincheira nada tem a ver com impor relacionamentos ou usar as pessoas. É preciso ser um amigo antes de pedir ajuda ao outro.
3. *Você já esteve nas trincheiras de seus companheiros com eles.* Você deve estar disposto a lutar por qualquer amigo cuja ajuda pode vir a pedir. É isso que os amigos fazem. O líder e militante dos direitos civis Martin Luther King Jr. afirmou: "No fim, lembraremos não as palavras de nossos inimigos, mas o silêncio de nossos amigos". Não quero que um dia digam que tive um amigo silencioso!

Uma vez estabelecidos esses pontos, aqui estão algumas verdades sobre as trincheiras:

#### TRINCHEIRAS SEM AMIGOS NÃO SÃO SAUDÁVEIS

Separar-se de outras pessoas e tentar encarar o mundo sozinho não é saudável, nem útil. Há muitos anos, li sobre uma campanha promovida pelo Departamento de Saúde Mental da Califórnia, que tinha o slogan "Amigos podem ser um bom remédio". Aqui estão algumas descobertas que inspiraram o departamento a tomar aquela iniciativa:

- Se você se isola dos outros, tem duas a três vezes mais chance de morrer prematuramente. Isso é verdade, independentemente do fato de você se cuidar ou não, praticando exercícios físicos ou deixando de fumar.
- Se você se isola dos outros, está mais propenso a contrair câncer terminal.
- Se você é divorciado, separado ou viúvo, tem cinco a dez vezes mais chance de ser hospitalizado com problemas mentais do que se for casado.

- Se você é uma mulher grávida que não mantém bons relacionamentos pessoais, suas chances de ter algum tipo de complicação são três vezes maiores do que aquelas que têm relacionamentos sólidos, mesmo que sujeitas ao mesmo estresse.

#### AS EXPERIÊNCIAS NAS TRINCHEIRAS FORJAM GRANDES AMIZADES

Na década de 1980, procurei alguém que me ajudasse a compreender como lidar com a difícil tarefa de pastorear uma grande igreja e, ao mesmo tempo, liderar um ministério nacional. Foi quando Jack Hayford entrou em minha vida. Jack, que pastoreia a Church on the Way, em Van Nuys, na Califórnia, era um bom amigo, conselheiro sábio e um mentoi generoso. Não poderia me sair bem se não fosse sua ajuda.

Mais de dez anos depois, tive que travar uma batalha muito mais

---

---

Você deve estar disposto a lutar por qualquer amigo cuja ajuda pode vir a pedir. E isso que os amigos fazem.

---

---

difícil: sofri um enfarte. Quando Jack soube disso, ligou para mim. Disse que eu estava trabalhando demais e que deveria aprender a dizer "não" às pessoas. Foi aí que

ele falou uma coisa da qual jamais esquecerei:

— John, eu sei que você acha difícil negar qualquer coisa a alguém. Então, faça o seguinte: mande que liguem para mim. Eu direi "não" em seu lugar, e assim mantenho você livre de ter que passar por essas situações.

Jack tem sido, de fato, um bom companheiro de trincheira para mim. Recentemente, quando o genro dele faleceu inesperadamente, entrei na trincheira com ele também. Era o mínimo que eu poderia fazer depois de tudo que Jack fez por mim.

#### TRINCHEIRAS COLOCAM AS AMIZADES À PROVA

Quando você enfrenta épocas de grande dificuldade, descobre quem são seus verdadeiros amigos. Na época em que Pepper Rodgers treinou o time da Universidade da Califórnia em Los Angeles, encarou algumas

temporadas complicadas. Ao lembrar-se de uma delas, em especial, ele comentou com um jornalista:

Meu cachorro era praticamente meu único amigo, e eu disse à minha esposa que um homem precisa de, pelo menos, dois amigos. Ela me comprou outro cachorro.

Falsos amigos são como nossas sombras: ficam por perto enquanto caminhamos sob o sol, mas nos deixam quando chega a escuridão. Amigos de verdade *colam* conosco quando as dificuldades aparecem. É como afirma um velho ditado: "Na prosperidade, nossos amigos sabem quem somos; na adversidade, nós sabemos quem são nossos amigos".

## UM AMIGO FIEL

Dizem que, quando Benjamin Franklin assinou a Declaração de Independência dos Estados Unidos, proferiu as seguintes palavras: "Devemos, de fato, continuar unidos e juntos ou, mais ainda, devemos continuar unidos quando separados". Ele compreendia o poder de se manter alianças sólidas em tempos de grandes conflitos. Em todos os sentidos, Franklin foi um amigo fiel e um aliado de confiança de seus compatriotas por toda a sua vida.

Você pode ter muitos amigos, mas nem todos serão companheiros de trincheira. Por essa razão, você também não será esse tipo de aliado com que todos podem contar. Amizades forjadas em trincheiras são especiais. Aqui estão cinco coisas que você deve ter em mente antes de concordar em batalhar ao lado de alguém:

### 1. Companheiros de trincheira são raros

Durante a Guerra Civil dos Estados Unidos, o presidente Abraham Lincoln recebeu muitos pedidos de perdão de soldados que haviam sido sentenciados à morte por deserção. Cada apelo costumava ser acompanhado de inúmeras cartas com testemunhos de amigos e pessoas poderosas. Um dia, o presidente recebeu um apelo de perdão que se destacava. Chegou sem nenhum documento ou carta em favor do prisioneiro. Lincoln fi-

cou surpreso com isso e pediu informações ao oficial que cuidava desses assuntos. Para seu espanto, o oficial disse que o soldado não tinha um amigo sequer, e que todos os seus familiares tinham morrido na guerra. O presidente analisou aquela informação e disse ao oficial que daria uma opinião sobre o assunto pela manhã.

Lincoln ficou com aquela história na cabeça a noite toda. A deserção não era um problema qualquer. Anular a sentença seria uma maneira de passar uma mensagem ruim para os outros soldados. Mesmo assim, ele achava difícil não se solidarizar com alguém tão só no mundo.

Pela manhã, quando o oficial perguntou qual era a decisão do presidente, ficou chocado ao ouvir Lincoln dizer que o testemunho de um amigo havia selado sua decisão a respeito do soldado em questão. Quando o oficial lembrou ao presidente que o pedido de perdão chegara sem qualquer carta de referência, Lincoln apenas disse: "Eu serei esse amigo". Então, ele assinou o pedido e perdoou o homem.

Se há pessoas em sua vida prontas para batalhar a seu lado, valorize-as, pois são, de fato, muito raras.

## 2. COMPANHEIROS DE TRINCHEIRA DÃO-NOS FORÇA

### ANTES E DURANTE A BATALHA

Ter alguém ao seu lado, lutando com você numa batalha, é uma grande ajuda. Mas, mesmo antes da batalha, só o fato de saber que alguém acredita em você e vai lutar ao seu lado é estimulante. O filósofo grego Epicuro declarou: "Não é tanto o auxílio dos amigos que nos ajuda, e sim a confiança absoluta de que eles nos ajudarão".

Pense num parente, num professor, num chefe ou num treinador que fez de tudo para demonstrar que *levava fé* em você. Não é muito bom ser digno de tanta confiança? Uma pessoa assim não causa um forte impacto na vida da outra? Se você concorda, arranje um tempo para agradecer a quem fez isso por você. Faça o mesmo tipo de investimento de confiança em outras pessoas por quem seria capaz de lutar.

## 3. COMPANHEIROS DE TRINCHEIRA ENXERGAM AS

### COISAS SOB A MESMA PERSPECTIVA

Tracy, uma menina de 5 anos de idade, perguntou ao pai se poderia brincar na casa de uma amiga que morava ao lado. Seu pai concordou,



desde que ele estivesse em casa para janta no fim da tarde. Quando o relógio marcava 18h, Tracy não apareceu. Seu pai esperou. Depois de 25 minutos de espera, Tracy abriu a porta de casa. Seu pai, tentando manter a paciência, perguntou a ela onde estava.

— Perdoe-me, papai, estou atrasada — respondeu ela —, mas é que a boneca de minha amiga quebrou bem na hora que eu tinha que vir para casa.

— Ah, entendo — disse o pai. — E imagino que você estava ajudando sua amiga a consertar a boneca.

— Não. Eu estava ajudando minha amiga a chorar.

|                                                                                                                                                                                          |                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gente que entra na trincheira de seu ponto de vista, e demonstra solidariedade nas situações difíceis. Isso faz dessas pessoas não apenas uma grande ajuda, mas também um grande alento. | com você enxerga as coisas a partir                                                                    |
|                                                                                                                                                                                          | <hr/> <hr/>                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                          | "Não é tanto o auxílio dos amigos que nos ajuda, e sim a confiança absoluta de que eles nos ajudarão". |
|                                                                                                                                                                                          | Epicuro                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                          | <hr/> <hr/>                                                                                            |

#### 4. COMPANHEIROS DE TRINCHEIRA FAZEM

##### DIFERENÇA EM NOSSA VIDA

As pessoas que lutam as grandes batalhas da vida conosco causam um grande impacto em nós. Mencionei que tive um enfarte. Foi no dia 18 de dezembro de 1998. Pela manhã, bem cedinho, enquanto estava batalhando para ficar vivo, minha assistente Linda Eggers fez uma ligação que colocou um homem que eu mal conhecia na trincheira comigo. Ele salvou minha vida. Meses antes, eu havia almoçado com o doutor John Bright Cage, um cardiologista de Nashville que se ofereceu para me ajudar "como pudesse" porque estava preocupado com minha saúde. Linda ligou; ele entrou em contato com um colega em Atlanta, o doutor Jeff Marshall, que me salvou. Era um caso em que um relacionamento literalmente significava a diferença entre a vida e a morte.

## 5. AMIGOS TRINCHEIRA AMAM-NOS

### INCONDICIONALMENTE

#### **Dizem que um amigo é alguém que...**

- Mantém seus segredos e nunca os revela — nem sob tortura ou em troca de chocolate (no caso de minha mulher, rosquíhas).
- Sem ninguém saber, destrói aquele retrato no qual você parece uma baleia encalhada.
- Sabe que você não sabe o que está falando, mas, mesmo assim, deixa você falar.
- Acompanha sua dieta — e foge dela com você também.

Companheiros de trincheira são assim — e muito mais. Enfrentam qualquer perigo ao seu lado. Fazem qualquer coisa por você. Dão tudo que você precisa. O escritor Leslie D. Weatherhead, ex-pastor do City Temple de Londres, escreveu a respeito de dois amigos que eram companheiros de trincheira, literalmente: lutaram juntos como soldados. Disse que, quando um deles estava ferido e não podia voltar ao acampamento, seu companheiro saiu para buscá-lo, a despeito das ordens de seu oficial. Voltou mortalmente ferido, e seu amigo, a quem havia trazido, estava morto. O oficial ficou furioso.

— Eu mandei você ficar — vociferou. — Agora perdi os dois. Não valeu a pena.

— Valeu, sim, senhor — respondeu o moribundo —, pois, quando eu o alcancei, ele disse: "Jim, eu sabia que você viria".

Ao contrário do que aconteceu com esses dois homens, os conflitos que você enfrenta podem não ser num campo de batalha. É possível que não sejam questão de vida ou morte. Mas, independentemente disso, você não prefere enfrentá-los com um amigo ao seu lado? Se prefere, seja um companheiro de trincheira de outras pessoas, o tipo de amigo no qual elas podem confiar, não importa qual seja a dificuldade.

## O PRINCÍPIO DA TRINCHEIRA

### QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. O que faz com que uma pessoa se disponha a lutar uma batalha junto com outra? As motivações sempre são altruístas? Elas fazem diferença? Podem mudar o resultado final?
2. Em que ponto entra em jogo a solidariedade no caso do Princípio da Trincheira? Ele é desenvolvido antes de as pessoas se unirem ou depois que começaram a batalhar juntas? Que outros fatores, como valores, prioridades, visão etc., podem ser importantes também?
3. Que tipo de amigo você tem sido para outras pessoas? Tem estado *dentro da trincheira* com um amigo, um colega de profissão ou um membro da família? Como você decide quando deve se tornar esse tipo de amigo para alguém?
4. Por que você acha que algumas pessoas *entram na trincheira* sozinhas? É algo que fazem porque preferem ou porque não construíram relacionamentos suficientes? O que acontece com uma pessoa que luta sozinha o tempo todo?
5. Em que tipo de situações você se considera mais propenso a desenvolver uma amizade antes de participar da batalha da outra pessoa? Em quais circunstâncias é provável que você se veja batalhando por uma questão de sobrevivência e, durante a luta, desenvolva uma amizade? As duas situações conduzem a relacionamentos profundos e duradouros? Explique.

Antes de prosseguir, vamos recapitulai os Princípios Pessoais relaciona-  
dos à questão das conexões:

- O Princípio do Fundamento: a confiança é a base de qualquer relacionamento.
- O Princípio da Circunstância: nunca permita que uma situação tenha mais valor do que um relacionamento.
- O Princípio de Bob: quando Bob tem problemas com todo o mundo, geralmente ele é o problema.
- O Princípio da Abordagem: ser uma pessoa em paz com a vida permite que os outros vivam em paz conosco.
- O Princípio da Trincheira: ao se preparar para uma batalha, cave um fosso tão grande que caiba um companheiro.

## A QUESTÃO DO INVESTIMENTO: ESTAMOS DISPOSTOS A INVESTIR NAS OUTRAS PESSOAS?

*Ninguém pode viver feliz quando se considera uma pessoa solitária, ou quando procura levar vantagem em tudo. E preciso viver pelos outros quando se deseja viver por si.*

Sêneca

**P**essoas que aprendem os Princípios Pessoais que as preparam para responder às questões das primeiras três seções deste livro...

- A questão da preparação: estamos prontos para relacionamentos?
- A questão das conexões: estamos ansiosos para concentrar nossos esforços nas pessoas?
- A questão da confiança: é possível estabelecer confiança mútua?

...podem se considerar em boa forma, em termos relacionais. Tornaram-se preparadas emocionalmente para os relacionamentos por se valerem de sua bagagem pessoal. Serão capazes de interagir com outras pessoas. E serão capazes de gerar confiança quando lidarem com os outros. A maioria dos que interagirem com elas as considerarão donas de excelentes habilidades relacionais. No entanto, se param aí, perdem a melhor parte dos relacionamentos.

Isso nos remete à questão do investimento: estamos dispostos a investir nas outras pessoas? Você pode se perguntar por que considero isso tão importante. Pode até questionar: "Por que alguém gastaria seu

tempo e sua energia para investir nos outros?". Para descobrir a resposta, pense nisso:

- Você pode construir uma casa linda, mas ela pode ruir.
- Você pode fazer uma bela carreira profissional, mas um dia ela vai acabar.
- Você pode economizar um dinheirão, mas não vai levá-lo para a sepultura.
- Você pode gozar de excelente saúde hoje, mas chegará a hora em que ela começará a declinar.
- Você pode se orgulhar de suas conquistas, mas alguém há de superá-las.

Tanta gente investe nessas coisas, mas todas são transitórias. Sendo assim, que tipo de investimento duradouro alguém pode fazer? Nas pessoas! Quando se trata de gente, pode haver alguma coisa neste mundo que se compare?

Os relacionamentos são assim. O retorno que você tem depende de quanto investe. As vezes, quando estou falando em conferências, jovens líderes aproximam-se e dizem:

— Adoraria fazer o que você faz. Como devo fazer para conseguir?

Para ser sincero, essa pergunta me faz rir. De vez em quando, respondo:

— Você pode querer fazer o que eu faço, mas você seria capaz de fazer o que fiz para que hoje pudesse fazer o que faço?

Eles olham para as luzes brilhantes do grande auditório, mas não conseguem ver as décadas durante as quais orientei pequenos grupos de pessoas apenas por adorar fazer isso, pois não recebi nenhum pagamento. Não vêm as centenas de vezes em que eu e Margaret carregamos caixas velhas, cheias de livros e anotações, embarcando e desembarcando de aviões, antes que pudéssemos contratar alguém para ajudar. Não levam em consideração as milhares de horas que passamos viajando, e os quartos de hotéis desconfortáveis, e as refeições ruins. O trabalho de verdade

- sempre fica nos bastidores. O que eles vêem hoje é realmente o coroamento de 30 anos de trabalho duro fora do foco dos refletores.

Assim também são os melhores relacionamentos. Exigem trabalho de bastidores. Ao conhecer pessoas, aprenda a investir nelas. Os melhores relacionamentos sempre são resultado de generosidade. Os próximos

- cinco Princípios Pessoais oferecem orientação a respeito de algumas das mais importantes maneiras de se investir nos relacionamentos:

- **O PRINCÍPIO DA JARDINAGEM:** todo tipo de relacionamento precisa ser cultivado.
- **O PRINCÍPIO DOS 101%:** descubra o 1% em que concordamos e coloque 100% de esforço para que dê certo.
- **O PRINCÍPIO DA PACIÊNCIA:** a jornada empreendida ao lado de outras pessoas é mais lenta que a jornada solitária.
- **O PRINCÍPIO DA CELEBRAÇÃO:** o verdadeiro teste dos relacionamentos não é apenas saber o quão leais somos quando nossos amigos fracassam, mas a força de nosso entusiasmo quando eles alcançam a vitória.
- **O PRINCÍPIO DA EXCELÊNCIA:** passamos a outro nível mais elevado quando tratamos os outros melhor do que eles nos tratam.

Se você pode responder à Questão do Investimento de forma positiva, então seus relacionamentos começarão a evoluir para um nível mais elevado.

## O PRINCÍPIO DA JARDINAGEM

TODO TIPO DE RELACIONAMENTO  
PRECISA SER CULTIVADO

*A amizade é como o dinheiro — é mais fácil ganhar do que manter.*  
Samuel Butler

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: CULTIVO  
MEUS RELACIONAMENTOS COM FREQUÊNCIA OU SÓ DE  
VEZ EM QUANDO?



**E**m 1997, o cronista esportivo Mitch Albom escreveu um livro chamado *A última grande lição — O sentido da vida* (Editora Sextante). Ele contém a sabedoria impressa nas lembranças de seu ex-professor de faculdade e mentor Morrie Schwartz, que estava morrendo de uma doença chamada esclerose lateral amiotrófica. Depois de assistir a uma entrevista que Schwartz concedeu a Ted Koppel no programa *Nightline*, em 1995, Albom voltou a entrar em contato com Schwartz depois de um hiato de 20 anos, e cultivou um relacionamento mais profundo com ele. *A última grande lição* foi resultado de seus encontros. Tornou-se um *best-seller* que freqüentou a lista de mais vendidos do jornal *The New York Times* por quatro anos. Em março de 2004, já havia vendido 5 milhões de cópias impressas, tinha sido publicado em 30 idiomas e em 34 países e se tornado um filme vencedor do Prêmio Emmy, concedido aos melhores da televisão norte-americana.<sup>1</sup>

## A HISTÓRIA SEGUINTE

Os leitores de Albom estavam ansiosos para ver a continuação de seu *best-seller*. Muita gente queria que ele escrevesse uma seqüência. "Depois de *A última grande lição*", conta Albom, "recebi muitas ofertas para escrever *Mais uma grande lição*, *Outra grande lição*, *A grande lição definitiva*. Recusei porque já tinha dito tudo que queria".<sup>2</sup> De fato, muita gente se surpreendeu em 2003, quando ele publicou *As cinco pessoas que você encontra no Céu* (Editora Sextante) — não porque não fosse sobre Morrie, mas porque, ao contrário de seus sete livros anteriores, era um romance. O livro apresenta a história de Eddie, de 83 anos de idade, operário de

um parque de diversões que vive o que acredita ser uma vida insignificante, mas descobre o impacto que causou depois de morrer e chegar ao

•céu mais interessante é que o livro foi inspirado numa pessoa real: Eddie, o tio de Albom.

O escritor descreve Edward Beitchman como "um homem atarra-

•cado, de dentes grandes e barriga proeminente, nascido em 1908 de pais Imigrantes que viviam numa vizinhança de imigrantes. Ele era um de nove filhos, nem o mais moço, nem o mais velho, apenas o mais durão". Albom comenta:

— Ele era o campeão da minha árvore genealógica, e mais forte do que qualquer pessoa que conheci.<sup>3</sup>

O tio Eddie era o herói da juventude de Albom. Veterano da Segunda Guerra Mundial que trabalhou como motorista de táxi e operário de fábrica, Eddie carregou em seu táxi um homem que queria matá-lo. Albom diz que, quando aquele "passageiro nefasto tentou cortar sua garganta com uma faca, [Eddie] agarrou a lâmina e apertou tanto que o pretenso assassino fugiu".<sup>4</sup> E Eddie garantia que, durante uma cirurgia de emergência no coração, abriu os olhos por alguns momentos e viu um grupo de parentes mortos na beira da cama, esperando por ele, aos quais disse:

— Saiam daqui, ainda não estou pronto para vocês me levarem.<sup>5</sup>

Albom cresceu e se tornou um jornalista de sucesso. Embora tivesse perdido o contato com seu mentor, Morrie Schwartz, mantinha-o com o tio Eddie. Ele costumava ligar para o velhinho quando viajava pelo país, a trabalho. E Eddie, que Albom diz que tivera uma vida de sonhos não realizados, sempre ficava entusiasmado e impressionado com as travessuras do sobrinho.

Eddie causou um impacto profundo em Albom, mas Mitch nunca expressou isso enquanto o tio estava vivo. O escritor admite:

— Em seu funeral, fiquei responsável pelas palavras de despedida. No meio do discurso, comecei a chorar sem controle. Era tristeza, sim, mas também era arrependimento. Nunca tinha dito aquelas palavras amáveis diretamente a ele.<sup>6</sup>

Todos os relacionamentos precisam ser cultivados para que possam crescer. Mitch Albom manteve seu relacionamento com Eddie, mas nunca o aprofundou mais do que como no tempo de sua infância. E agora percebe que perdeu uma grande oportunidade.

— Todos nós temos pessoas maravilhosas em nossa vida — afirma Albom —, mas, quando elas se vão, parece que tudo que sobra é a falta que elas nos fazem. Perdi aquela rudeza suave de Eddie (...) Percebi que nunca conheci ninguém tão encantador como meu tio parecia ser na minha infância. Ele tinha que ficar sabendo disso. E espero que eu tenha conseguido dizer.<sup>7</sup>

## COMO CRESCE O SEU JARDIM?

Não se pode negligenciar um relacionamento e esperar que ele cresça. Não é o caso de se dizer que todos os relacionamentos são iguais e precisam da mesma porção de tempo e atenção. A natureza e o propósito do relacionamento determinam a energia e o tempo necessários para que sejam cultivados. Pense em alguns dos muitos relacionamentos pessoais e profissionais que você estabeleceu em sua vida. Quanto esforço empreendeu neles? Você os trata da mesma maneira? E claro que não. Nem deveria. Cada relacionamento é diferente, mas pode ser encaixado em uma dessas três categorias:

Algumas pessoas entram em nossa vida por uma razão

Muitos relacionamentos são muito curtos, e ocorrem por razões bastante

---

---

A natureza e o propósito do relacionamento determina a energia e o tempo necessários para que seja cultivado.

---

---

específicas. Às vezes, chegam e se vão para sempre. Em outras, são contínuos, mas intermitentes. Esses relacionamentos só precisam de cultivo breve e periódico. Um bom exemplo desse tipo de relacionamento é o que estabeleço com meu médico. Nunca conhe-

ceria o doutor Jeff Marshall, meu cardiologista, se não fosse pelo enfarte que

sofri em 1998, Eu o considero meu amigo, assim como meu médico, mas o vejo apenas duas vezes por ano, e sempre por causa de minha saúde.

Algumas pessoas entram em nossa vida por uma *TEMPORADA*

Um segundo tipo de relacionamento dura apenas por um período de tempo. Pode durar não mais do que algumas semanas ou até muitos anos. Vez por outra, está relacionado a alguma circunstância ou situação. Mas o fato de serem temporários não quer dizer que não sejam importantes. O cultivo do relacionamento só precisa durar aquela determinada temporada.

Relacionamentos com os professores e treinadores de nossos filhos geralmente são assim. O mesmo ocorre com muitos relacionamentos profissionais. Talvez você trabalhe para um chefe do qual goste, mas o trabalho é o único laço que os une. E, quando você muda de emprego, tem poucas razões ou oportunidades de manter contato. As vezes, esta é a única maneira de esse relacionamento funcionar.

ALGUMAS PESSOAS ENTRA EM NOSSA VIDA  
PARA NUNCA MAIS SAIR

O terceiro tipo de relacionamento é contínuo e permanente. São poucos e muito especiais. Se queremos mantê-los saudáveis e incentivar seu crescimento, precisamos cultivá-los o tempo todo. Se não for assim, podem secar e morrer. Nossos amigos mais chegados são mais valiosos para nós e, como tudo de valor, há um preço a ser pago. Não podemos negligenciá-los e esperar que prosperem.

Certa vez, o dramaturgo George Bernard Shaw escreveu um bilhete a seu amigo Archibald Henderson, no qual dizia:

*Tenho negligenciado você demais nos últimos tempos. E porque tive que negligenciar tudo que poderia ser negligenciado sem o risco de ruína imediata, e em parte porque você passou para o meu círculo mais íntimo de amigos, cujos sentimentos ninguém jamais sonha imaginar.*

Shaw deve ter percebido que seu relacionamento com o amigo necessitava com urgência de atenção, e queria muito salvá-lo. Que preço se pode colocar numa grande amizade?

O mais importante relacionamento que alguém pode ter neste mundo é com seu cônjuge. Homens e mulheres são tão diferentes que nem sempre é fácil cultivar um relacionamento verdadeiramente bom. Certa vez, li um texto que ridicularizava as diferenças de gênero:

- Um homem pagaria 2 dólares por algum artigo de 1 dólar que quisesse; uma mulher pagaria 1 dólar por um artigo de 2 dólares que não quisesse.
- Uma mulher preocupa-se com o futuro até se casar; um homem nunca se preocupa com o futuro até se casar.
- Um homem bem-sucedido é aquele que ganha mais dinheiro que sua mulher pode gastar; uma mulher bem-sucedida é aquela que encontra um homem assim.
- Para ser feliz com um homem, é preciso entendê-lo muito e amá-lo um pouquinho; para ser feliz com uma mulher é preciso amá-la muito e nunca tentar entendê-la.
- Homens casados vivem mais do que os solteiros, mas os casados têm mais vontade de morrer.
- Qualquer mulher casada deve esquecer os erros do marido — não faz sentido duas pessoas lembrarem a mesma coisa.
- A mulher casa com um homem esperando que ele mude, mas isso não acontece; o homem casa com uma mulher esperando que ela não mude, e é exatamente o que acontece.
- A mulher tem a última palavra em qualquer discussão; tudo que o homem diz depois é motivo para uma nova briga.
- Há dois momentos nos quais o homem não consegue entender a mulher: antes e depois do casamento.<sup>8</sup>

Sócrates afirmou: "Faça o possível para casar; se tiver uma boa esposa, você será feliz. Se tiver uma má esposa, você será um filósofo". Escolher o homem certo ou a mulher certa para casar é importante, mas é apenas parte do processo de um bom casamento. Antes de casar, devemos nos concentrar no futuro cônjuge. Depois de casar, o foco é em nós mesmos. O namoro revela o *melhor*, e o casamento revela o *resto*. Assim como todo relacionamento de longo prazo, o casamento exige que nós...

- ... passemos por um bocado de situações difíceis.
- ... trabalhemos por muitas coisas necessárias.
- ... esperemos por algumas coisas que levam tempo para se concretizar.
- ... tomemos cuidado com aquilo que possa ser prejudicial.
- ... nos desfaçamos de coisas pessoais que sejam sinal de egoísmo.

Esses aspectos estão relacionados ao cultivo. Num casamento, os parceiros que não cultivam deliberadamente um relacionamento íntimo acabam se separando. É triste, mas depois de cinco anos de união, tudo que vários casais compartilham é a lembrança do dia do casamento. Alguns podem nascer no céu, mas só sobrevivem se forem devidamente cuidados na Terra.

Há uma história que ilustra o que quero dizer. Um homem e uma mulher que nunca se viram antes se encontraram no mesmo vagão-dormitório de um trem. Depois do constrangimento inicial, os dois tentavam dormir — ela no beliche de cima e ele, no de baixo. No meio da noite, a mulher inclinou-se e disse:

— Perdoe-me por incomodá-lo, mas estou com muito frio, e gostaria de saber se o senhor pode me passar outra coberta.

— Tive uma idéia melhor — respondeu ele, inclinando-se para fora do beliche com um brilho nos olhos —, vamos fingir que somos casados.

— Hum, por que não? —disse ela, toda animada.

— Tudo bem — ele continuou —, então se vire e venha você mesma buscar a coberta.

## MANEIRAS DE CULTIVAR RELACIONAMENTOS IMPORTANTES

O que significa cultivar um relacionamento? Seja com um cônjuge, com os pais ou com um amigo, dá para começar hoje mesmo a cultivar um relacionamento saudável. E preciso se concentrar nestes seis fatores:

## 1.. COMPROMISSO

O pesquisador Alfred Kinsey fez esta observação: "Talvez não haja nada mais importante num casamento do que a determinação de fazê-lo durar. Com isso, as pessoas dedicam-se a ajustar e aceitar situações que, de outra maneira, poderiam ser suficientes para gerar um rompimento" Um compromisso profundo com o relacionamento é um dos maiores recursos dos quais um casal dispõe. Mas também é uma característica de *todos* os relacionamentos profundos.

Thomas Paine, teórico da política, afirmou: "Aquilo que obtemos a custo baixo dedicamos pouco valor; só o carinho dá a tudo o devido valor". Todo relacionamento de longo prazo sofre tensões e reveses. E nem sempre as duas pessoas concordam em tudo. Mesmo entre os melhores amigos podem ocorrer conflitos. A questão é: o que você fará quando isso acontecer? Qual o nível de compromisso em que você se engajou? Está mais dedicado à manutenção do relacionamento ou a evitar o conflito? Sua resposta determinará se seu relacionamento é para toda a vida ou apenas temporário.

## 2. Comunicação

Como um relacionamento pode ser estabelecido sem comunicação? Geralmente *começa* com um contato breve. Às vezes, uma centelha acende uma amizade com muita facilidade. Mas só se *aprofunda* com uma comunicação mais profunda e complexa. O escritor Sydney J. Harris acredita que "é impossível aprender qualquer coisa de importância sobre outra pessoa até o momento em que ela discorde de nós; só na contradição o caráter se revela". E se *sustenta* com comunicação deliberada.

Muitos anos depois de meu casamento com Margaret, percebi que, quando eu voltava para casa para vê-la, não havia entusiasmo em nossa comunicação. Ela perguntava o que havia acontecido durante o dia, e eu não demonstrava muita animação para falar a respeito. Foi então que descobri o motivo: durante o dia, eu compartilhava os eventos mais importantes com um colega de trabalho ou com minha assistente. Era por isso que não havia todo aquele entusiasmo em repetir tudo para Margaret ouvir. Sabia que aquilo precisava mudar. Minha solução? Toda vez

que alguma coisa importante ou emocionante acontece durante o dia, escrevo um bilhete sobre isso num cartão pequeno e não falo com ninguém a respeito daquilo. Deixo tudo para o fim do dia. Assim, Margaret é a primeira pessoa a saber das coisas, e compartilha comigo o entusiasmo.

### 3. Companheirismo

O crítico Samuel Johnson afirmou: "Se um homem não faz novos contatos conforme avança na vida, logo se descobrirá sozinho; um homem, senhor, deve manter seu companheirismo sempre em estado de conservação". Isso funciona tanto com as antigas amizades quanto com as novas. Acho que, às vezes, confiamos tanto nas pessoas que estão mais próximas que negligenciamos a importância de sermos bons amigos para rias primeiro.

Por essa razão, sempre procuro me lembrar de ser, antes de tudo, amigo de Margaret, e só depois ser qualquer outra coisa para ela. Tento colocar suas preocupações em primeiro lugar. E quando há um conflito entre nós, ou se ela tem dúvida na hora de tomar uma decisão, digo "sou seu melhor amigo", para lembrá-la de que quero o melhor para ela.

### 4. LEMBRANÇAS

Acredito que as lembranças que compartilhamos são uma fonte maravilhosa de interação e ligação entre as pessoas. Já aconteceu de você ir a uma reunião de alunos da faculdade ou encontrar amigos que não via por dez, 20 ou 30 anos? O que ajuda a restabelecer o contato quase instantaneamente? São as lembranças das coisas que viveram juntos!

Hoje nossos filhos são todos adultos, casados e vivem suas vidas, com seus filhos também. Mas quando eram adolescentes, nos preocupávamos, como muitos pais, com a possibilidade de perdermos o contato com eles e que tomassem alguma direção que não fosse boa. Ao mesmo tempo, sabíamos que era necessário dar a eles cada vez mais liberdade para se torna-

---

---

"Àquilo que obtemos a custo  
baixo dedicamos pouco  
valor; só o carinho dá a  
tudo o devido valor".

Thomas Paine

---

---



rem independentes. Uma das maneiras de manter esse contato forte sem forçar a barra foi criando uma história familiar. Viajamos muito juntos e compartilhamos várias atividades com o objetivo de gerar lembranças positivas. Tudo aquilo proporcionou a nossos filhos algo de positivo sobre o qual poderiam pensar quando a necessidade de independência pessoal os levasse embora de nossa casa.

## 5. Crescimento

Benjamin Franklin disse: "Promessas podem criar amizades, mas só a ação pode mantê-las". Quando você inicia uma amizade, ela é muito promissora. Mas é preciso encontrar formas de mantê-la vigorosa e forte, de maneira que continue cheia de potencial, e não se limite apenas a boas lembranças. Um jeito de fazer isso é crescendo juntos.

Quando fui pastor presidente da Skyline Church de San Diego, quatro membros da minha equipe trabalharam comigo por mais de dez anos. Isso não acontece com frequência no mundo eclesiástico. Um dos motivos era porque havíamos optado por crescer juntos. Toda vez em que eu ia a um seminário ou uma conferência buscando crescimento pessoal, sempre levava alguns deles comigo. Eles compartilhavam as coisas que aprendiam comigo o tempo todo. E todo mês eu dava alguma aula sobre crescimento pessoal à minha equipe. Tudo isso criou um ambiente de entusiasmo, no qual adorávamos crescer juntos.

## 6. Mímo

Voltaire escreveu: "Se a primeira lei do companheirismo é que ele precisa de cultivo, a segunda é ser tolerante quando a primeira for negligenciada". Quando se mimar outra pessoa, não tem erro — a não ser, talvez, com os filhos. E mesmo isso é difícil de evitar. Tento demonstrar minha amizade com pequenos gestos de gentileza sempre que posso. Eu e Margaret nos mimamos o tempo todo. E nem vou falar sobre como tratamos nossos netos! Mostre a seus amigos e à sua família o quanto se importa com eles tantas vezes quanto puder. Não acabe cheio de remorsos como Mitch Albom sentiu depois da morte de seu tio Eddie.

Nancy Reagan, esposa do ex-presidente norte-americano Ronald Reagan, disse:

*Acredito de verdade que é preciso alimentar todos os relacionamentos. Ainda sou uma parte significativa da vida de meus amigos, e eles são parte significativa de minha vida. Uma primeira-dama que não tenha essa fonte de força e bem-estar pode perder a perspectiva e se isolar.*

Isso vale não apenas para as pessoas públicas — também é verdadeiro no para nós. As amizades que desenvolvemos com os outros enriquecem a qualidade de nossa vida. Mas não podemos sustentá-las se não as cultivarmos. É por isso que é tão importante para nós colocar em prática o Princípio da Jardinagem.

## O PRINCÍPIO DA JARDINAGEM

### — QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Cite algumas maneiras de as pessoas poderem se comunicar de forma positiva num relacionamento. O tipo de relacionamen
2. to determina que formas de comunicação são apropriada
3. Quais métodos são mais eficazes para os relacionamentos que você mais valoriza?
4. Como uma pessoa pode discernir a diferença entre um relacionamento fadado a durar apenas uma temporada e outro que tenha potencial para continuar por toda a vida? Como começaram alguns de seus relacionamentos de longo prazo mais importantes? Com quem você, atualmente, mantém um relacionamento de curto prazo, mas que tenha potencial para se tornar algo mais profundo? Como fazer as análises necessárias para saber se é possível passar para esse outro estágio do relacionamento?
5. De que maneira você determina com quem deve passar mais tempo? Você avalia em termos da importância do relacionamento? Você separa tempo para as pessoas mais importantes e toma cuidado para não ocupá-lo com outras coisas? Ou sua agenda é preenchida conforme as coisas vão acontecendo? Você está satisfeito com o que faz atualmente? Se não está, como pode fazer para melhorar?
6. O capítulo mencionava a importância de enfrentar as situações difíceis. Por que as pessoas permitem que essas coisas complicadas continuem sem solução nos relacionamentos mais significativos? Você acha que haja razões que justifiquem não lidar com os problemas? Há alguma questão não resolvida entre você e alguém importante em sua vida? Quando você vai cuidar disso?
7. Quando foi a última vez que você mimou seu cônjuge ou fez um agrado a outra pessoa importante? É algo que faz com frequência ou não costuma nem pensar nisso? Explique por quê. O que poderia ser feito para melhorar nessa área?

## O PRINCÍPIO DOS 101%

DESCUBRA O 1% EM QUE CONCORDAMOS E  
COLOQUE 100% DE ESFORÇO PARA QUE DÊ CERTO

*Se duas pessoas que trabalham no mesmo lugar concordam o tempo todo, então uma delas é dispensável. Se discordam o tempo todo, então ambas são dispensáveis.*

Darryl F. Zanuck

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: SERÁ QUE  
POSSO ENCONTRAR PONTOS EM COMUM, E ENTÃO DEDI-  
CAR 100% DE MEU ESFORÇO?

**A**s vezes, a construção dos relacionamentos é uma batalha campal, e estabelecer um vínculo com outra pessoa pode ser particularmente difícil. Como interagir com alguém que parece nada ter em comum com você? É possível estabelecer pontes relacionais em circunstâncias assim? Se é, esses relacionamentos podem ser saudáveis, duradouros e frutíferos? Essas são questões legítimas. Sejam sinceros: quando você não consegue ver nada em comum com outra pessoa, criar um vínculo é um desafio. Então, como fazer?

A resposta pode ser encontrada no Princípio dos 101%. Quando a interação é difícil, é preciso encontrar a única coisa sobre a qual os dois podem concordar. Dá para fazer isso com praticamente *qualquer pessoa*. O problema é que muitas parecem optar pela abordagem oposta — elas procuram as diferenças. Por quê? As vezes, por causa da competitividade natural. As pessoas frequentemente procuram um limite. Outras vezes, é para aparecer ou encontrar algo que as distinga. E em outras, elas focam nas diferenças porque se sentem ameaçadas pelos outros.

Em vez disso, para estabelecer vínculos, as pessoas precisam encontrar um espaço comum. Muita gente tem muitas coisas em comum. Mas até mesmo o casal mais incompatível pode descobrir algo com que concorda. Ao fazer isso, os dois precisam dedicar 100% de seus esforços. Quanto maiores as diferenças, mais importante é se concentrar nas áreas de concordância — e maior o esforço que precisarão empregar. Nem sempre é fácil, mas os benefícios podem ser gratificantes. Essa história ilustra o que quero dizer.

## VA PARA O OESTE, JOVEM

Charles Howard era um empreendedor de empreendedores. Em 1903, depois de servir na cavalaria dos Estados Unidos e, em seguida, trabalhar como mecânico de bicicletas em Nova York, decidiu fazer fortuna no Oeste. Estabeleceu-se em São Francisco e tomou as providências para abrir uma loja de consertos de bicicletas no centro da cidade. Naquela época, os carros eram uma novidade (não muito confiável) na paisagem. Mas não havia oficinas. Por essa razão, os proprietários de automóveis começaram a visitar a loja de Howard para pedir ajuda. E ele estava disposto a tentar o ramo de conserto de carros. Não demorou muito para que ele percebesse ali uma grande oportunidade. Logo pegou um trem para Detroit e *cavou* uma reunião com William C. Durant, o cabeça da Buick e futuro fundador da General Motors. Durant gostou de Howard e o contratou. Em seguida, Howard adquiriu os direitos de franquia para vender os Buick para toda a cidade de São Francisco, e em 1905, aos 28 anos de idade, abriu sua primeira concessionária da marca com três veículos que ele havia adquirido ainda em Detroit.

No início, as coisas não foram tão bem para Howard, mas depois do terremoto e do incêndio de 1906, ele capitalizou a necessidade de se ter um automóvel. Demonstrando seu tino comercial e sua liderança na área de promoções, começou a experimentar um grande sucesso. Em 1909, Howard ampliou seu papel no mundo dos negócios. Adquiriu exclusividade na distribuição dos veículos Buick, National e Oldsmobile por todo o oeste dos Estados Unidos. O empreendimento fez daquele pioneiro do comércio automotivo um homem muito rico. Mais tarde, quando Durant gastou mais do que devia e correu o risco de falir, Howard o salvou com um empréstimo pessoal de 190 mil dólares, os quais Durant pagaria mais tarde com ações da GM e uma percentagem das vendas brutas. Howard não poderia ser melhor sucedido. Mesmo a quebra da Bolsa, em 1929, não o destruiu como fez com tantos outros.

No início da década de 1930, o antigo homem da cavalaria, agora magnata da indústria automobilística, viu reacender seu amor pelos cavalos, e um amigo o levou a se interessar pelas corridas. Howard decidiu

que, se tinha que adquirir animais puro sangue, que fossem os melhores, Comprou alguns cavalos e procurou um treinador. C) homem que ele achou era Tom Smith, de 56 anos, um sujeito do Velho Oeste. Os dois não poderiam ser mais diferentes. Howard era um vendedor e promotor genial, e Smith era um cara quieto, que raramente falava e que poderia ficar, literalmente, durante horas e dias olhando para os movimentos de um cavalo. Howard era um grande homem de negócios acostumado com o luxo; Smith era um ex-caubói que, vez por outra, dormia no chão. Smith era um caçador e domador experiente de cavalos mustangues desde os 13 anos. Durante sua carreira, trabalhou como caçador de veados, capataz num rancho de ovelhas, caçador de leões da montanha, ferrador e treinador de cavalos. Os índios norte-americanos chamavam-no "Campineiro Solitário".

Laura Hillenbrand, escritora e especialista em corridas de cavalo, diz o seguinte sobre Howard e Smith:

*Os dois viviam em metades diferentes do século. Smith foi o último dos autênticos homens da fronteira; Howard estava pavimentando o Oeste sob os pneus de seus automóveis. Howard era dirigido pela imagem; Smith continuou sendo o Campineiro Solitário, ameaçador e sozinho. Mas Howard foi abençoado com a capacidade de discernir os melhores cavaleiros. Deu uma olhada em Smith e seus instintos logo deram o sinal. Levou Smith a seu celeiro e apresentou seus cavalos ao novo treinador.'*

No meio dessa história estava um jóquei que já passara por dias melhores. John Pollard era um homem durão, mesmo numa profissão de homens durões. Não era apenas um cavaleiro — tinha sido um boxeador premiado, embora não fosse tão bom. Com 1,70 metro, era melhor que os jóqueis rivais. E, tal como muitos deles, ele se torturava para manter o peso abaixo de 52 quilos. Em 1928, Pollard era um dos 20 melhores cavaleiros dos Estados Unidos. Mas suas habilidades haviam diminuído, e em meados dos anos 1930, quando Smith o contratou, ele vencia cada vez menos corridas. Naquele ponto de sua carreira, sua marca de distinção era a disposição de montar cavalos dos quais outros jóqueis tinham medo até de tocar.

## COMO ELES CONSEGUIRAM TRABALHAR JUNTOS?

O milionário, o homem da fronteira e o lutador de boxe — os três homens nada tinham em comum, a não ser uma coisa: um cavalo de corridas aparentemente medíocre que Smith descobriu e Howard comprou. Os três tinham a capacidade de focar na única coisa que tinham em comum, e não em suas diferenças. Hillenbrand descreve assim o cavalo:

*O corpo do potro, próximo ao chão, tinha todas as características de um bloco de carvão (...) Suas pernas grossas eram um esboço de uma construção malfeita (...) Graças a esse aspecto infeliz, seu caminhar era um movimento bizarro, escrachado, muitas vezes confundido com coxeadura (...) Seu galope era tão estabanado que conferia a ele uma tendência doentia de se golpear no tornozelo dianteiro com o próprio casco traseiro (...) Seus resultados nas corridas não ajudavam em nada esse jeito escabroso (...) Embora tivesse disputado, apenas três anos antes, 43 corridas, muito mais do que a maioria dos cavalos faz em toda a carreira.<sup>2</sup>*

O nome do animal era Seabiscuit. O que aos outros poderia parecer um pangaré sem futuro tornou-se um dos cavalos de corrida mais famosos — um herói nacional bem na época da Depressão, quando as pessoas precisavam de incentivos. (Em 1938, Seabiscuit era o principal motivo de manchetes nos Estados Unidos, gerando mais matérias do que Franklin D. Roosevelt ou Adolf Hitler!). Seabiscuit não só bateu o recorde de vitórias, como também, num duelo um a um, venceu o War Admirai, cavalo vencedor da Tríplice Coroa e um dos melhores de todos os tempos. Aquela competição, que muitos especialistas da época acreditavam que Seabiscuit não poderia vencer, é hoje considerada por muitos como a maior corrida de cavalos de todos os tempos.

## QUANDO COLOCAREM PRÁTICA O PRINCÍPIO DOS 101%

E impressionante que três homens tão diferentes tenham sido capazes de encontrar seus pontos em comum, de encontrar a única coisa com que podiam concordar e investir suas energias naquilo. Mas esse é o valor do Princípio dos 101%. E uma ferramenta incrível que qualquer pessoa



pode ter à disposição em sua reserva de recursos relacionais. No entanto, não é algo que possa ser tirado do bolso e usado o tempo todo. Digo isso porque esse princípio exige um grande compromisso de tempo, de energia e de pensamento. Por essa razão, antes de colocá-lo em prática bom que você faça estas perguntas a si mesmo:

#### A PESSOA VALE O COMPROMISSO?

Todo o mundo tem valor, mas não podemos dar a todas as pessoas o tempo ou a energia que o Princípio dos 101% exige. Assim sendo, quem *vale* esse tipo de atenção? A lista começa com seu cônjuge, se você for uma pessoa casada. Em áreas nas quais os dois não concordam, use o Princípio dos 101%. (Eu e Margaret não costumamos concordar em tudo a respeito de minha agenda, mas concordamos que queremos passar tempo juntos, por isso nos concentramos nesse objetivo). Adicione os membros de sua família à lista. Depois disso, inclua também seus amigos. Além desse círculo de pessoas, use o bom senso. Se há um bom potencial para um relacionamento mutuamente gratificante com alguém e você se dispõe a dedicar energia a ele, então experimente o Princípio dos 101% quando achar difícil concordar.

#### A SITUAÇÃO VALE O COMPROMISSO?

Muitas situações nas quais as discordâncias acontecem são de curto prazo. Nesses casos, tenha em mente que "isso também vai passar". Deixe para lá e economize sua energia para utilizar em circunstâncias em que a dedicação de tempo e atenção proporcionarão um retorno de longo prazo.

#### A QUESTÃO VALE O COMPROMISSO?

Quando uma questão está relacionada com uma prioridade de sua vida ou conflita com algum de seus valores, use o Princípio dos 101%. Caso contrário, pense duas vezes. E tenha em mente as palavras do clérigo Richard Baxter: "No necessário, unidade; nas controvérsias, liberdade; e em todas as coisas, amor".

## O RETORNO VALE O COMPROMISSO?

Durante os três primeiros anos de vida de Seabiscuit, muita gente teve a oportunidade de descobrir seu potencial. Na verdade, antes de ser treinado por Smith, Seabiscuit estava no haras de James Fitzsimmons, o mais respeitado treinador de seus dias. Mas Fitzsimmons tinha tantos cavalos melhores que Seabiscuit não parecia valer a pena. Smith viu as coisas de maneira diferente, e constatou o retorno que o cavalo deu!

## UM RETORNO 101%

Colocar em prática o Princípio dos 101% pode beneficiar você de várias formas. Aqui estão seis delas.

### 1. ELE PERMITE QUE VOCÊ CONSTRUA UM FUNDAMENTO PARA MUDANÇA

Se você está num relacionamento no qual deseja influenciar alguém e mudar a maneira de ele ver ou fazer alguma coisa, então não deve tentar iniciar a mudança numa área em que os dois discordem. Nos relacionamentos, mudanças sempre começam com os pontos em comum. Quando você coloca em prática o Princípio 101%, descobre este espaço em comum e o expande. Isso se torna um excelente ponto de partida para a mudança.

### 2. ELE PREVINE CONFLITOS DESNECESSÁRIOS

Aprendi que é difícil discutir com as pessoas quando elas estão certas. Quando você se concentra na área em que concorda com alguém, está pisando em terreno seguro, pois ambos estão certos. O general Ulysses S. Grant afirmou: "Nunca houve um tempo, em minha opinião, que não fosse possível encontrar alguma forma de evitar pegar na espada". Por que criar um conflito se você pode evitá-lo?

### 3. ELE REDUZ AS CHANCES DE FAZER INIMIGOS

Ralph Waldo Emerson fez esta observação: "Aquele que tem mil amigos não acha nenhum, enquanto aquele que tem um inimigo o encontra em toda parte". Você não concorda que mesmo um inimigo na vida é mais

do que deveríamos ter? A melhor maneira de se livrar de um inimigo potencial é fazer dele um amigo. Quando você procura as coisas que ambos têm em comum, aumenta as chances de ganhar uma amizade.

#### 4. ELE PRESERVA ALGO DE VALOR QUE, DE OUTRA MANEIRA, SERIA PERDIDO

Quantos relacionamentos potencialmente gratificantes você perdeu por que se concentrou nas diferenças, em vez de encontrar pontos em comum? Quantos amigos potenciais escaparam por entre os dedos? Quantas sociedades comerciais frutíferas você deixou de fazer? Joe McCartly, ex-gerente do time de beisebol dos New York Yankees, disse: "Todo administrador que não se dá bem com um arremessador campeão é doido", Se você quer se manter aberto a relacionamentos potencialmente gratificantes, prepare-se para experimentar o Princípio dos 101%.

#### 5. ELE AJUDA VOCÊ A SE SENTIR BEM EM RELAÇÃO À SUA PARTE NO RELACIONAMENTO

A novelista Jane Austen fez uma brincadeira numa carta enviada à sua irmã Cassandra: "Não quero que as pessoas concordem comigo em tudo, pois isso me poupa do transtorno de ter que gostar delas". Gente que procura o pior nos outros pode querer fazer isso para se mostrar superior, por comparação, mas dificilmente se sentirá melhor a respeito da maneira com que lida com o relacionamento. Já as pessoas que procuram pelo melhor nos outros e se concentram nas coisas em que ambos concordam podem ter a satisfação de saber que fizeram sua parte.

#### 6. ELE CAPACITA VOCÊ A FAZER O MELHOR QUE PODE COM AS SITUAÇÕES DIFÍCEIS

As pessoas mais felizes não *têm* necessariamente o melhor de tudo. Elas

|                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <hr/> <hr/>                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                              |
| As pessoas mais felizes não <i>têm</i> necessariamente o melhor de tudo. Elas apenas <i>fazem</i> o melhor que podem com tudo. | apenas <i>fazem</i> o melhor que podem com tudo. Adotar o Princípio dos 101% extrai o melhor de todas as oportunidades relacionais. E não se pode esperar que ninguém faça mais do que isso. |
| <hr/> <hr/>                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                              |

No capítulo sobre o Princípio da Dor, contei a você a história de Tom, o homem que enviava uma carta criticando meu sermão a cada semana, e que se tornou meu amigo depois de muitos anos de esforço. O que o fez aceitar-me foi o uso do Princípio dos 101%. Como mencionei, os filhos dele e os meus eram adotados. A única coisa com que concordávamos era que filhos adotados são especiais. Assim, toda vez que conversávamos, eu focava nos nossos filhos. Dei a seus filhos uma atenção especial, elogiava-os sempre que possível e os amei como se fossem meus sobrinhos e sobrinhas. E *a qualquer hora* que fosse encontrar com Tom, se era apropriado, levava meus filhos, Elizabeth e Joel Porter, comigo.

Os filhos de Tom me amavam. E sua esposa também se afeixou logo a mim. Tom ainda era um sujeito complicado, difícil, mas não poderia ser assim para sempre. É difícil guardar ressentimento contra alguém de quem toda a sua família gosta — especialmente quando essa pessoa nunca fez nada errado a você.

Talvez você tenha um Tom na sua vida, alguém com quem nunca se dá bem. Você consegue ver com facilidade as fraquezas dessa pessoa e acha difícil encontrar outra coisa senão diferenças. Garanto que há *alguma coisa* em que poderão concordar. Tudo que você precisa fazer é encontrar. E, uma vez que consiga, dedique 100% de seu esforço. Ficará admirado com o impacto que isso pode causar.

## O PRINCÍPIO DOS 101%

### — QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Você já encontrou alguém que parece praticar o Princípio dos 101% — alguém com grande habilidade para encontrar os pontos em comum nos relacionamentos em que as pessoas não concordam em tudo? Se a resposta é positiva, descreva essa pessoa. O que você admira nele ou nela? Que qualidades pessoais gente assim possui para torná-la tão boa em estabelecer vínculos com as outras? Que percentual de pessoas em seu ambiente de trabalho ou em sua área profissional pratica esse princípio?
2. Por que você não pode adotar automaticamente o Princípio dos 101% em todos os relacionamentos de sua vida? Quais deles garantem seu valor? Descreva como você mudaria sua interação com uma dessas pessoas.
3. Que situações não justificam o esforço exigido para implementar o Princípio dos 101%? Quais seriam elas? Que questões são importantes para você? Como essas questões estão relacionadas com seus valores e suas prioridades?
4. Você já permitiu que um relacionamento importante escapasse por entre seus dedos porque não encontrou pontos em comum a partir dos quais poderia estabelecer um vínculo? Que tipo de resultado você perdeu? Como poderia fazer para consertar esse relacionamento? Será que o retorno compensaria o esforço? O que está impedindo você de entrar em ação?
5. Pense num relacionamento importante de sua vida que realmente precisa mudar. Até agora, você usou uma abordagem a partir dos pontos em comum para estabelecer esse relacionamento antes de tentar iniciar alguma mudança? Em que você e a outra pessoa podem concordar? Como usar isso como trampolim para o desenvolvimento do relacionamento? Como você pode avançar no sentido da mudança de forma que ambos se beneficiem?

## O PRINCÍPIO DA PACIÊNCIA

A JORNADA EMPREENDIDA AO LADO  
DE OUTRAS PESSOAS É MAIS LENTA  
QUE A JORNADA SOLITÁRIA

*Para que dois sejam amigos, a paciência de um se faz necessária.*

Anônimo

À PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: SOU CA-  
PAZ DE CAMINHAR AO LADO DE OUTROS MESMO QUANDO  
ISSO NÃO ME CONVÉM?

**D**e vez em quando, você depara com uma história que parece louca demais para ser verdade. Este é o caso com Larry Walters, um sujeito que caminhava sozinho. É uma loucura, mas é verdade.

*O sonho da juventude de Larry era voar, mas o destino conspirava para mantê-lo na terra. Ele se alistou na Força Aérea, mas sua visão deficiente o impedia de ser piloto. Depois de deixar o serviço militar, sentava-se no quintal de casa para ver os aviões passando no céu.*

*Ele desenhou seu projeto para um balão meteorológico enquanto ficava sentado no quintal, em sua cadeira "extremamente confortável". Comprou 45 balões meteorológicos de uma loja que vendia refugos militares, amarron-os à sua cadeira, batizada Inspiração I, e encheu os balões de 1,2 metro cada com hélio. Em seguida, prendeu-se na cadeira, levando alguns sanduíches, cerveja e uma arma de chumbinho. Imaginava que bastaria estourar alguns balões na hora em que quisesse descer.*

*O plano de Larry era se livrar da âncora e flutuar suavemente a uma altura de cerca de 10 metros acima de seu jardim, de onde poderia aproveitar algumas horas de vôo antes de voltar à terra. Mas as coisas não funcionaram como Larry planejou.*

*Quando seus amigos cortaram a corda que prendia a cadeira a um jipe, ele não flutuou suavemente até 10 metros de altura. Em vez disso, disparou na direção dos céus de Los Angeles como se tivesse sido disparado por uma bala de canhão, puxado por 42 balões com 10 metros cúbicos de hélio cada. Ele não chegou a 30, nem a 300 metros de altura. Depois de um longo tempo sem parar de subir, nivelou a quase 5 mil metros de altura.*

*Naquela altura, sabia que não poderia se arriscar a estourar nenhum dos balões, sob o risco de desequilibrar o peso e se meter numa grande encrenca. Assim, ficou ali, à deriva, no frio e apavorado, com sua cerveja e seus sanduíches, por mais de 14 horas. Ele cruzou o primeiro corredor do tráfego aéreo. Pilotos de duas companhias aéreas, a Trans World Airlines e a Delta Airlines, comunicaram pelo rádio aquela figura estranha.*

*A certa altura, tomou coragem de estourar alguns balões, e foi descendo aos poucos. As cordas que pendiam se embaraçaram e prenderam numa torre de energia elétrica, causando um apagão numa parte de Long Beach por 20 minutos. Larry desceu até uma zona segura, de onde foi resgatado por policiais de Los Angeles. Ao ser algemado e levado pela polícia, um repórter incumbido de fazer a cobertura do resgate audacioso perguntou a Larry por que havia feito aquilo. Ele respondeu, com indiferença: "Puxa, não dá nem para um sujeito passear por aí em sua cadeira".<sup>1</sup>*

Felizmente, não precisamos chegar tão longe para viajar — ou ficar longe das pessoas.

## DICAS DE VÔO

Por 25 anos, viajei muito. Já perdi a conta de quantas milhas aéreas já percorri, mas devem ser mais de 3 milhões. Já estive em praticamente todo tipo de aeronave (*com exceção* de uma cadeira voadora), e em todos os tipos de condições, em seis dos sete continentes. E não importava aonde estivesse indo ou o que estivesse fazendo, sempre percebia uma coisa: a jornada empreendida ao lado de outras pessoas sempre é mais lenta que a jornada solitária.

Fui lembrado dessa verdade mais uma vez quando participei de um cruzeiro com minha família. Numa viagem a trabalho, sozinho, corro para o aeroporto e num instante já estou dentro do avião. Conheço bem a maioria dos aeroportos. Sei como evitar filas e não passo bagagem pelo *check-in*. E quando só viajo com Margaret, também somos muito rápidos. Depois de 35 anos de casamento e muitas viagens juntos, desenvolvemos um ótimo sistema. Mas quando saímos todos em família



— dois filhos, seus cônjuges e todos os netos, acredite em mim, muito mais lento. E se ainda adicionar meus pais, os da Margaret ou mesmo nossos irmãos com suas famílias, o problema se multiplica. Adoro passar tempo com a família, e não trocaria isso por nada, mas já viajo *sabendo* que o ritmo será bem lento.

Devo admitir que a paciência não é um de meus pontos fortes. Todo dia me pego pensando: por que as pessoas são tão lentas? Isso acontece no trânsito, nas lojas, no trabalho, no campo de golfe e assim por diante. Um amigo meu de longa data diz que sou que nem o coelho do comercial das pilhas. A parte boa é que, mesmo não tendo tanta energia quanto na minha juventude, ainda tenho uma boa reserva, embora já esteja na casa dos 60 anos. O ruim é que, quando era mais novo, costumava orientar a visão de minha equipe e seguir adiante, deixando-a para trás — algo que não convém a um líder. Tive que aprender a interagir com as pessoas e desenvolver minha paciência. Estes são três fatores críticos no processo de construção de um relacionamento:

- Paciência sem interação — o relacionamento perde energia.
- Interação sem paciência — o relacionamento perde potencial.
- Interação com paciência — o relacionamento tem energia e potencial.

Se você deseja que os relacionamentos durem, precisa tanto de energia quanto de potencial.

## COMO FAZER DA PACIÊNCIA UMA VIRTUDE

Quase todo o mundo concorda que a paciência é uma boa virtude. Admiramos e desejamos esta qualidade. No entanto, aqueles de nós que precisam mais dela são os menos inclinados a cultivá-la. Precisamos de paciência para desenvolver a paciência. Assim sendo, como superar essa contradição? A resposta é: desenvolver um plano. Aqui estão seis etapas a cumprir para se tornar uma pessoa mais paciente nos relacionamentos:

## 1. PRIORIZE A PACIÊNCIA COMO UMA VIRTUDE QUE VALE A PENA SER DESENVOLVIDA

Arnold Glasgow declarou: "O segredo para tudo é a paciência. Uma galinha existe para botar ovos, não para esmagá-los". Com o tempo, você descobrirá que a paciência com as pessoas é benéfica para você. Mas pode não dar um retorno imediato. Talvez você precise esperar algum tempo. Se for uma pessoa impaciente e tiver dificuldade em priorizar a paciência agora, então fique sabendo do seguinte: as pessoas à sua volta serão imediatamente beneficiadas. Como afirmou o filósofo grego Aristóteles, "as maiores virtudes são aquelas mais úteis para os outros".

## 2. COMPREENDA QUE LEVA TEMPO PARA CONSTRUIR BONS RELACIONAMENTOS

Tudo que realmente vale a pena nesta vida leva tempo para se consolidar, e isso também vale para os relacionamentos. Quanto mais pessoas estiverem envolvidas no círculo relacional, mais demorará. Por exemplo, pense sobre como demora para um grupo de trabalho desenvolver relacionamentos e uma química entre si. Duas ou três pessoas podem se conhecer e aprender a trabalhar juntas até bem rápido. Para cinco pessoas, já demora mais. Se forem nove ou dez, leva ainda mais tempo até que haja coesão. Quanto maior o grupo, mais demora.

---

|  |                                                                |
|--|----------------------------------------------------------------|
|  | "As maiores virtudes são aquelas<br>mais úteis para os outros" |
|  | Aristóteles.                                                   |

---

Os relacionamentos, seja qual for o nível de aprofundamento, também exigem tempo. Mesmo nas melhores circunstâncias, como quando duas pessoas estabelecem uma química imediata, é necessário um bom tempo até que o relacionamento se estabeleça e fortaleça. E isso acontece com todos eles.

## 3. COLOQUE EM PRÁTICA O PRINCÍPIO DA TROCA DE PAPÉIS

Para desenvolver a paciência, você precisa apreciar o jeito de pensar dos outros e ser sensível ao que eles sentem. Todas as pessoas pensam que:

- Seus problemas são os maiores tio mundo.
- Suas piadas são as mais engraçadas.
- Suas orações merecem atenção especial.
- Sua situação é diferente.
- Suas vitórias são as mais exemplares.
- Seus erros devem ser vistos com condescendência.

Em outras palavras, cada um de nós pensa que nossas circunstâncias merecem consideração especial — as pessoas devem ser mais pacientes conosco. Em vez disso, deveríamos virar a mesa e nos colocarmos no lugar das outras pessoas (como expliquei no Princípio da Troca de Papéis) e ser mais pacientes com elas.

Da próxima vez que você se sentir impaciente com alguém que está tirando seu pique, pense nesta história: o carro de uma jovem enguiçou num sinal luminoso. Ela fez de tudo para o motor voltar a funcionar, mas não teve sorte. O sinal abriu e lá estava ela, nervosa e furiosa, seguindo o tráfego. O carro que estava atrás poderia ter desviado e seguido adiante, passando por ela, mas, em vez disso, o motorista complicou ainda mais a situação, tocando a buzina. Depois de mais uma tentativa desesperada de ligar o carro, ela saiu e caminhou até o motorista do carro que estava atrás. O homem baixou o vidro, surpreso.

— Vamos combinar uma coisa — propôs ela —, você vai lá na frente tentar fazer meu carro funcionar e eu fico aqui atrás, tocando a buzina.

#### 4. Entenda que as pessoa TÊM e CRIAM problemas

Quando se trata de gente, há coisas boas e ruins a serem ditas. A boa notícia é que algumas pessoas de sua vida serão fonte de grande alegria. A notícia ruim é que essas mesmas pessoas podem ser a causa de seus maiores problemas. Isso vale não apenas em casa, mas também no trabalho. E quanto mais alto você chegar em termos de liderança, mais difíceis serão os problemas. As descobertas dos especialistas em liderança Warren Bennis e Burt Nanus confirmam isso. Eles declaram:

*Descobrimos que, quanto mais alta a posição, mais interpessoais e humanos são os trabalhos a serem executados. Nossos maiores executivos gastam*

*cerda de 90% de seu tempo com outras pessoas, e virtualmente o mesmo período de tempo preocupados com as confusões causadas com os problemas que essas pessoas criam.*

Quando você decidir estabelecer um relacionamento com outra pessoa, tenha em mente que vem tudo no mesmo pacote. Não dá para ficar apenas com a parte boa e jogar fora a ruim. Todos têm problemas, pontos obscuros e hábitos desagradáveis. Tente dar a eles o mesmo tipo de graça que você gostaria de receber em relação às suas fraquezas.

## 5. Identifique as áreas nas quais as pessoas precisam ser pacientes com você

Enquanto tratamos do assunto "fraquezas", não custa nada saber quais são as nossas. Por exemplo, eu sei que as pessoas mais próximas de mim precisam de paciência para tolerar minhas idiossincrasias. Ironicamente, a primeira delas é a minha impaciência (estou trabalhando nisso). Mas há muitas outras. Só por diversão, pedi a minha assistente, Linda Eggers, que me desse uma lista de coisas que eu fazia e que ela precisava aturar. Nem demorou muito. Aqui estão as principais que ela mencionou:

- Perco o tempo todo meu celular e meus óculos.
- Toda vez que discutimos planejamento, quero muitas opiniões.
- Vivo mudando minha agenda de viagens e minhas demandas.
- Costumo sobrecarregar minha agenda, por isso os projetos levam mais tempo do que o planejado.
- Detesto dizer "não".
- Quero chegar ao ponto de ligar para ela 24 horas por dia, sete dias por semana.

Tenho certeza de que há muitos mais, mas já são suficientes. Se posso ter em mente que os outros estão sendo pacientes comigo em várias áreas, isso me ajudará a lembrar-me de ser paciente com eles. Fazer isso pode provocar um efeito semelhante em você.

6. reconheça que todos os relacionamentos  
passam por momentos em que  
é preciso parar, ceder e compartilhar

Todos os relacionamentos passam por momentos difíceis. Não importa o quão bom sejam ou quanto tempo durem. E não podemos querer que tudo funcione do nosso jeito o tempo todo. Passaremos por várias experiências nas quais teremos que:

- *Parar.* Há coisas que gosto de fazer, mas que não posso fazer o tempo todo. Por exemplo, quando meus filhos eram pequenos, parei de jogar golfe. O jogo consumia muito tempo. Meu relacionamento com eles era mais importante.
- *Ceder.* Existem coisas que não gosto de fazer, mas preciso fazer em determinado momento. Não gosto de exercícios físicos, mas quero ficar mais tempo nesta vida para curtir minha família e meus amigos. Por isso, faço esteira quase todos os dias.
- *Compartilhar.* Há coisas que fazemos um pelo outro em determinado momento. Lembro uma vez em que Margaret viajou para um retiro de mulheres e me telefonou de lá dizendo que preferia estar em casa. Depois que desligamos, decidi fazer-lhe uma surpresa, indo pegá-la de carro. Era uma viagem de duas horas, ida e volta, mas valia a pena.

Devo mencionar que ninguém pode fazer você parar, ceder ou compartilhar. São ações voluntárias. Mas, se você quer estabelecer relacionamentos duradouros, precisa ser flexível. Aceite o conselho da psicóloga Joyce Brothers, que diz que os relacionamentos devem seguir uma das regras da navegação: "O barco mais fácil de manejar deve abrir caminho para a embarcação menos ágil".

Ao trabalhar neste capítulo, fiquei pensando sobre meu círculo mais íntimo de relações, as pessoas que me são mais próximas, que se dedicam integralmente para que eu possa viver satisfeito e bem-sucedido. Algumas delas são mais ágeis que eu; outras não são tão rápidas. Mas, com todas elas, tento fazer o seguinte:

- *Sirna-as* Permita que liderem e façam as coisas à sua maneira, e dê unia assistência, quando necessário.
- *Oriente-as*. Responda às suas perguntas, dê exemplo e só corrija ou determine alguma coisa quando sentir que fará uma diferença.
- *Valorize-as*. Ouça as suas idéias, respeite suas opiniões e nunca as desautorize.
- *Recompense-as*. Cuide bem daqueles que cuidam bem de você.

Eis aqui a conclusão no que se refere ao Princípio da Paciência: se você viaja sozinho, provavelmente irá mais rápido. Mas a jornada nunca será tão gratificante, e é provável que não seja capaz de ir muito longe. com algumas pessoas, somos pacientes por causa do relacionamento. Com mais gente, somos pacientes por causa do que recebemos como retorno. E com ainda outros, somos pacientes pelos dois motivos. Todo relacionamento requer paciência, mas, no fim, vale a pena.

## O PRINCÍPIO DA PACIÊNCIA

### — QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Há tipos específicos de personalidade mais propensas a agir com impaciência em relação aos outros? Se há, descreva-os. Há certas pessoas particularmente mais lentas? Como esses dois tipos de pessoa podem aprender a interagir de maneira mais positiva?
2. Pense sobre três a cinco pessoas mais próximas a você. Ha quanto tempo as conhece? Como seus relacionamentos se iniciaram? Quando as viu pela primeira vez, esperava que se tornassem amigas tão chegadas? Até que ponto seu investimento nessas relações foi intencional? Quanto tempo foi necessário para desenvolver um relacionamento mais intenso? Teria sido possível acelerar esse processo ou exigiu todo o tempo que foi investido?
3. Que tipos de situação fazem com que as pessoas percam a paciência com as outras? Que situações em particular acabam com sua paciência? Até que ponto isso conspira contra você em seus relacionamentos? Como mudar de atitude para que se torne uma pessoa menos impaciente e mais capaz de manter a interação com os outros?
4. Em que tipos de relacionamento é mais difícil parar com algo que você quer, ceder ao que outras pessoas desejam e compartilhar em nome do melhor para a relação? Quando entram em jogo os objetivos? E quanto aos valores? Em que situações seria um erro parar ou ceder? Qual seria um equilíbrio apropriado na hora de compartilhar? Como se assegurar de que o relacionamento não perca esse equilíbrio?
5. Quais de suas peculiaridades, idiossincrasias ou esquisitices podem fazer com que os outros precisem ter paciência com você? (Se acha que não tem nenhuma, converse com três amigos íntimos ou membros da família e peça a eles que falem quais são). Por que as pessoas devem ser pacientes com você nessas áreas? Você espera que os outros sejam pacientes e se acomoda com isso ou é grato pela paciência que eles demonstram? Explique.

## O PRINCÍPIO DA CELEBRAÇÃO

O VERDADEIRO TESTE DOS RELACIONAMENTOS  
NÃO É APENAS SABER O QUÃO LEAIS SOMOS  
QUANDO NOSSOS AMIGOS FRACASSAM,  
MAS A FORÇA DE NOSSO ENTUSIASMO  
QUANDO ELES ALCANÇAM A VITÓRIA

*Na média, as pessoas não querem que as outras fiquem acima da média.*

**À PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: FICO FELIZ  
E VIBRO QUANDO MEUS AMIGOS FAZEM SUCESSO?**



**A**credito em todos os Princípios Pessoais deste livro, e procuro colocá-los em prática a cada dia de minha vida. Mas o Princípio da Celebração é especialmente importante para mim. Fiz sucesso logo cedo em minha carreira. Já sabia, desde os quatro anos de idade, o que queria fazer na vida. E cresci num lar com um pai experiente e bem-sucedido na profissão que escolheu e eu segui. A situação é parecida com a da família Manning, do futebol americano. Peyton Manning, lançador de sucesso da NFL (e seu irmão mais novo, Eli), cresceu no lar de Archie Manning, que jogou pelo time do News Orleans Saints. Por isso, os irmãos tiveram um impulso na carreira que 99% dos jovens não têm.

Além das experiências e da publicidade que recebi só pelo fato de estar perto de meu pai, fui beneficiado com sua liderança sólida. Ele foi estratégico no meu desenvolvimento, identificando e incentivando meus pontos fortes desde cedo. Enviou-me para vários seminários ministrados por Dale Carnegie antes que eu me formasse no Ensino Médio, orientou meu crescimento pessoal por meio de muita leitura e levou-me para ver e conversar com alguns dos maiores pregadores de sua época. As vantagens que tive são tantas que nem dá para enumerar. Sou muito grato, de verdade, por todas elas.

O resultado dessa formação foi que encontrei o sucesso muito cedo em minha carreira. Fui pioneiro em muitas coisas em minha denominação. Fui o mais jovem eleito para compor a diretoria nacional. Fui o primeiro pastor a mudar o nome da igreja para alcançar a comunidade. Fui o mais jovem a escrever o primeiro livro. E tive a primeira igreja a ter uma audiência média superior a mil pessoas por domingo.

Infelizmente, durante aqueles primeiros anos, eu era, provavelmente, o pastor mais solitário de minha denominação. O lado bom era

que, quando eu cometia um erro, muita gente era condescendente comigo. Mas, quando eu me saía bem, poucos celebravam. Pensava que eu e meus colegas de ministérios estivéssemos no mesmo time, mas era evidente que eles não viam as coisas da mesma maneira. Por várias vezes, eu e Margaret celebramos sozinhos.

## O QUE APRENDI SOBRE O PRINCÍPIO DA CELEBRAÇÃO

As experiências dos primeiros anos de carreira me ensinaram muito. Muitas lições que aprendi podem ser valiosas para você:

### A Alegria da conquista é menor quando não há ninguém para celebrar com você

Quando fui à conferência de minha denominação, logo depois de meu primeiro ano como pastor, estava entusiasmado com as coisas que estavam acontecendo em minha igreja. Estava ajudando os outros, e pensava em como isso faria diferença em minha comunidade. Meu entusiasmo não tinha limites. Porém, para minha surpresa, ninguém compartilhava aquela alegria! As pessoas pareciam olhar para mim com ceticismo ou desdém. Emocionalmente, aquilo foi um banho de água fria. As palavras do dramaturgo Oscar Wilde estavam certas: "Qualquer um pode se solidarizar com os sofrimentos de um amigo, mas é preciso uma natureza muito nobre para se solidarizar com seus sucessos".

Depois que eu e Margaret conversamos a respeito, decidimos que nunca permitiríamos que a falta de entusiasmo dos outros obstruísse o nosso. E também determinamos que celebraríamos os sucessos que nossos amigos alcançassem — e com mais entusiasmo ainda quando eles nos superassem!

Esta é uma das razões pelas quais adoro realizar conferências para jovens líderes. Proporciona a oportunidade de celebrar com eles — e reforçar seus sucessos. Quero que se sintam encorajados a perseguir seus sonhos. Não há limites para o que podem alcançar quando ficam sabendo que outros querem que sejam bem-sucedidos.

## Muita gente se identifica com o fracasso poucos se identificam com o sucesso

Há muitos anos, escrevi um livro chamado *Dando a volta por cima* (Editora Mundo Cristão). Quando estava me preparando para trabalhar nele dei uma palestra sobre o tema em várias partes dos Estados Unidos. E o que descobri foi que *todo o mundo* se identifica com o fracasso. Na verdade, quando eu falava às pessoas que elas precisavam aprender como usar seus erros como impulso para o sucesso, *dando a volta por cima* dava para ouvir a reação da platéia. Eles queriam aprender como tirar o melhor proveito do fracasso.

O que percebi ao longo dos anos de trabalho com pessoas é o seguinte: você pode ser capaz de impressioná-las com seus êxitos, mas, se quer influenciá-las, compartilhe seus fracassos. Todo o mundo já errou, por isso é uma ótima maneira de se estabelecer um vínculo. O problema é que, por se identificar com mais rapidez com o fracasso, as pessoas, às vezes, enfrentam dificuldade em se ligar com o sucesso. E se não fazem isso, podem ficar ressentidas.

## O que impede as pessoas de ser bem-sucedidas geralmente as atrapalha de celebrar o sucesso dos outros

Com frequência, as mesmas características que impedem uma pessoa de alcançar o sucesso — insegurança emocional, mentalidade tacanha, inveja mesquinha — são as que as atrapalham na hora de celebrar o sucesso alheio. Gente assim costuma se comparar com os outros, e descobre que estão em situação inferior. Com isso, enfrentam muita dificuldade para se superar.

O orador profissional Joe Larson disse, certa vez: "Meus amigos não acreditavam que eu pudesse me tornar um orador de sucesso. Então, fiz algo a respeito: arranjei novos amigos". É triste, mas, às vezes, é o que acontece.

## as pessoas que celebram com você se tornam amigas por toda a vida

Ainda durante os primeiros anos de minha carreira, duas pessoas de fora de minha família que celebravam conosco quando nos saíamos bem eram

Dave e Mary Vaughn. Dave entrou na carreira alguns anos antes de mim, e sempre comemorava quando eu alcançava um objetivo pessoal ou ultrapassava uma meta. Mesmo quando minha igreja cresceu e se tornou maior tio que a dele, e ganhei mais notoriedade, ele nunca se ressentiu. E anos depois, ele e Mary ainda celebram conosco!

## CUIDADO COM A INVEJA

Em outubro de 2003, na Catalyst — uma conferência para jovens pastores organizada por uma de minhas empresas, Andy Stanley foi o orador. Andy é um comunicador eficiente e genuíno. Ele lidera a Northpoint Community Church, uma das maiores igrejas dos Estados Unidos, com uma audiência de mais de 15 mil pessoas a cada fim de semana (para o caso de você não estar acostumado com o universo eclesástico, isso coloca a Northpoint na lista das maiores igrejas do país, que correspondem a 1% do total).

A segunda palestra de Andy era sobre quatro características negativas que podem derrubar um líder: culpa, raiva, ganância e inveja. Andy confessou que, às vezes, ele passava por alguns momentos de inveja profissional quando ouvia outras pessoas de sucesso falando. Ele disse: "Preciso fazer um esforço extra para celebrar o sucesso de outras pessoas que fazem o que faço".

Esse potencial à inveja se estende até aos amigos mais íntimos de Andy, incluindo Louie Giglio, que dirige a organização Choice Resources. Ele explicou:

*Eu e Louie éramos amigos desde a sexta série do Ensino Fundamental (...). Nos conhecemos num acampamento de jovens na parte de baixo de um beliche sobre o qual garotos mais velhos brincavam de guerra de travesseiros na parte de cima. Louie é um comunicador fenomenal. Quando aviso em nossa igreja que Louie Giglio falará na semana seguinte, todos começam a bater palmas e a frequência aumenta no outro domingo. E aí, durante uns quatro ou cinco dias depois, as pessoas ainda estão comentando: "Puxa, Louie, Louie, Louie".*

Andy prosseguiu contando como Louie sempre ensina para multidões nos eventos de que participa e entrega mensagens formidáveis.

E toda vez que Andy o ouve falar, uma pontinha de inveja ameaça aparecer. Esse sentimento poderia destruir o relacionamento de Andy e Louie, que é muito profundo. Não apenas trabalham juntos, de vez em **quando**, como suas famílias também são muito chegadas, e até viajam juntas **na\*** férias. Como Andy lida com a inveja que sente? Celebrando as **conquistas** de Louie. Quando o amigo entrega uma grande mensagem, Andy o elogia e celebra com ele. E Louie faz o mesmo com Andy, que comenta "Não basta pensar nisso. Preciso dizer isso porque é assim que limpo meu coração. A celebração é a maneira de vencer a inveja".

## TORNE-SE UM FESTEIRO

Andy não está sozinho. Se a maioria das pessoas fosse honesta, admiti **ri.i** que sente alguma inveja quando testemunham o sucesso alheio — mesmo quando os que estão se saindo bem são amigos queridos. Sei porque já batalhei contra esse sentimento. Você não? E como aprender a celebrar com os outros, em vez de ignorá-los ou desdenhar deles? Comece fazendo estas quatro coisas:

### 1. Entenda que não se trata de uma competição

É impossível fazer qualquer coisa realmente significativa por conta própria. É muito difícil alcançar o sucesso sem ajuda. E, mesmo que você seja bem-sucedido, não aproveitará muito sem amigos. A vida é melhor numa comunidade de pessoas a quem amamos e que nos amam também.

Quando penso no valor da comunhão, muitos pensamentos surgem na mente:

- Meu sucesso só pôde ser alcançado com a ajuda de outras pessoas.
- Minhas lições só puderam ser aprendidas com a ajuda de outras pessoas.
- Minhas fraquezas só puderam ser transformadas em pontos fortes com a ajuda de outras pessoas.
- Minha capacidade de servir só pode ser testada quando estou sob a autoridade de outras pessoas.

- **Minha influência só pode ser estendida por meio de outras pessoas.**
- Minha liderança só pode ser focada em outras pessoas.
- O melhor de mim só pode ser revelado em outras pessoas.
- Meu legado só pode ser deixado para outras pessoas.

Portanto, devo me comprometer e celebrar com outras pessoas! Elas produzem impacto em todos os aspectos da vida. Na maior parte do tempo, escolho, com minha atitude, se o impacto será positivo ou negativo.

A comediante Bette Midler afirmou: "A pior parte do sucesso é tentar descobrir alguém que compartilhe sua felicidade". Não olhe para os amigos, a família e companheiros de trabalho como concorrentes. Seja o tipo raro de pessoa que se alegra com o sucesso dos outros.

## 2. Celebre quando os outros enxergam o sucesso

Nem todos enxergam o sucesso da mesma maneira que você. Quando se trata do Princípio da Celebração, você deve se dispor a olhar as coisas a partir do ponto de vista das outras pessoas. Quais são os sonhos delas? Que metas estabeleceram? Que batalhas estão enfrentando? Quando eles alcançam algo que lhes é importante, então celebre! E tome um cuidado especial quando um amigo conquistar algo que você já conquistou e talvez considere bobagem. Assegure-se de celebrar com entusiasmo. Nunca prive outra pessoa de sua alegria.

## 3. Celebre os sucessos que os outros ainda não conseguem enxergar

Às vezes, alguém avança a passos largos, mas não consegue perceber. Você já começou alguma dieta ou exercício físico e, depois de algum tempo, sentiu que estava batalhando, na verdade, para ouvir um amigo dizer: "Puxa, você está em ótima forma!"? Ou já trabalhou em algum projeto e se sentiu desanimado com o progresso alcançado, mas chega um amigo que se diz admirado com aquilo que você conseguiu realizar? É algo inspirador, e nos faz querer trabalhar mais duro ainda. Se você *não tem* um amigo que faça isso por você, talvez precise procurar novas amizades — gente que coloca em prática o Princípio da Celebração.

#### 4. CELEBRE MAIS AINDA COM AS PESSOAS MAIS CHEGADAS

Quanto mais próximas as pessoas forem de você, e quanto mais importante forem esses relacionamentos, mais você deve celebrar. Celebre primeiro, e com mais frequência, com aqueles que lhe são mais chegado\* — especialmente seu cônjuge e seus filhos, se você já formou família. Geralmente é fácil celebrar as vitórias no trabalho, num esporte ou riu

---

---

"Um amigo de verdade nos incentiva e desafia a pensar grande, alimentar nossas melhores motivações e realizar os sonhos mais importantes".

Dan Reiland

---

---

algun tipo de entretenimento, mas as maiores conquistas da vida são aquelas que acontecem em casa.

Meu amigo Dan Reiland diz: "Um amigo de verdade nos incentiva e desafia a pensar gran

de, alimentar nossas melhores motivações e realizar os sonhos mais importantes".

Devo fazer uma confissão: nem sempre coloquei em prática o Princípio da Celebração no trabalho. Celebrava muito em casa, mas, nos primeiros anos de minha carreira, era uma pessoa muito competitiva. Era orientado pelas conquistas que perseguia, e me preocupava demais com minha posição, em comparação aos colegas. Minha alegria ao ver meu progresso era discreta. Mas, conforme fui chegando ao topo, algo aconteceu. A realização de meus objetivos não era tão gratificante quanto eu esperava que fosse. Sentia que faltava alguma coisa.

No fim da década de 1980 e no início dos anos 1990, finalmente comecei a mudar. Quando entrei na faixa dos 40 anos de idade, percebi que, para alcançar meus objetivos, precisaria da ajuda dos outros. Comecei a incentivar meus funcionários a desenvolver sua capacidade de liderança. No início, minhas motivações eram, de certa maneira, egoístas. Mas, conforme ajudava os outros a ser bem-sucedidos, descobria o prazer que aquilo me proporcionava, independentemente de qualquer benefício que pudesse me trazer.

Descobri que a jornada é bem mais divertida quando se está ao lado de alguém. É difícil ter uma perspectiva assim se o seu sucesso é a

única coisa que você celebra. Se quer ver o sucesso dos outros também, então deve encorajá-los e celebrar seus êxitos. Isso não apenas faz com que eles se sintam incentivados a perseguir seus sonhos, como também os ajuda a curtir a jornada. Quando comecei a incentivar e celebrar os êxitos alheios, percebi que o sucesso deles me proporcionava mais alegria que o meu próprio.

Agora tento celebrar com tantas pessoas quanto eu puder — não apenas com minha família, com meus amigos ou com meus colegas de profissão mais chegados, mas também com as pessoas de outros círculos de minha relação. Quanto mais pessoas consigo incentivar e ajudar a ser bem sucedidas, mais eu gosto disso. Se você ajudar bastante gente, a festa nunca vai acabar.



## O PRINCÍPIO DA CELEBRAÇÃO

### — QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Você concorda que a maioria das pessoas se identifica com mais rapidez com o fracasso do que com o sucesso? Explique sua resposta. O que as pessoas que se identificam com o sucesso possuem e as outras não? Elas continuam precisando do incentivo proporcionado quando os amigos celebram seus êxitos? Por quê?
2. Algumas pessoas têm certa dificuldade em celebrar até mesmo suas próprias realizações. Por que isso acontece? Como você faz quando se trata de celebrar os êxitos? Encontra tempo para celebrar a conquista de uma nova etapa ou de um objetivo? Se não o faz, por que não? Se você não admite suas realizações, será capaz de se entusiasmar em celebrar as das outras pessoas? O que precisa fazer para mudar sua atitude a respeito de si mesmo e dos outros? Se você celebra suas vitórias e conquistas, o que consideraria um excesso? Por quê?
3. Quem celebra ao seu lado? Você tem amigos, colegas de profissão ou membros da família que festejam junto? Se a resposta for negativa, então você precisa cultivar novas amizades com pessoas que o estimulem mais e se concentrem em seus pontos fortes. Se a resposta for positiva, agradeça a elas por seu apoio e assegure-se de celebrar com elas.
4. Qual é a sua tendência natural: entrar firme numa competição ou alimentar a cooperação? As pessoas podem ser competitivas e, ainda assim, colocar em prática o Princípio da Celebração de maneira eficaz? Elas podem ser cooperativas por natureza, e ainda assim se negar a celebrar com os outros? Explique. O que se pode fazer para estimular o desenvolvimento de um espírito de festa nessas pessoas, independentemente do tipo de personalidade que possuem?
5. Pense nas pessoas com as quais você celebra sem reservas. Há outras em sua vida que poderiam ser especialmente encorajadas e incentivadas a celebrar com você? Com quem, em sua vida, você tem a *responsabilidade* de encorajar por meio da celebração? O que você gostaria de começar a fazer de maneira diferente para ajudar os outros a celebrar?

# O PRINCÍPIO DA EXCELÊNCIA

PASSAMOS A UM NÍVEL MAIS ELEVADO  
QUANDO TRATAMOS OS OUTROS  
MELHOR DO QUE ELES NOS TRATAM

*Mantenha um cemitério razoavelmente grande em seu quintal, no qual  
deve sepultar os erros que seus amigos cometem.*

Henry Ward Beecher

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: TRATO OS  
OUTROS MELHOR DO QUE ELES ME TRATAM?

**E**m 1842, a vida de William Booth, na época com 13 anos de idade, mudou. Seu pai, Samuel Booth, perdeu o negócio que conduzia. O patriarca fora um fabricante de pregos, mas quando seu negócio se tornou vítima da produção em massa, ele começou outro como empreiteiro de pequeno porte. Infelizmente, várias recessões seguidas cobraram seu tributo, e finalmente Booth estava falido. Isso colocou a ele e à sua família numa situação muito difícil. Com isso, William, que crescera num lar em que havia dinheiro suficiente para educá-lo, teve que aprender um ofício. Foi aprendiz numa loja de penhores de uma parte decadente de Nottingham, na Inglaterra.

"Ganhe dinheiro" foi o conselho do pai de Booth, que morreu falido no ano seguinte. William aprendeu a ganhar dinheiro enquanto se especializava em seu ofício, mas o aprendizado também proporcionou a ele outro tipo de educação. Trabalhando numa loja de penhores, estava em contato diário com os pobres e despossuídos. Um biógrafo registrou: "Ele aprendeu, como se estivesse lendo uma cartilha, o que a miséria fazia com as pessoas".<sup>1</sup> Não chega a ser uma coincidência o fato de que, durante seus anos como aprendiz, ele tenha se tornado uma pessoa de fé — um cristão.

## MUDANÇA DE CORAÇÃO

Em 1849, Booth mudou-se para Londres e assumiu um cargo numa loja de penhores numa área pobre ao sul do rio Tâmisa. Mas depois de apenas três anos, desistiu do ofício e se tornou um pastor. Viu a fé como solução para os problemas daqueles que lutavam pela sobrevivência e embarcou

numa missão por toda, segundo a qual linha dois objetivos: salvar almas perdidas e corrigir as injustiças sociais.<sup>2</sup>

A princípio, ele se tornou pastor da igreja metodista New Connection, e depois, um evangelista itinerante. Mas em 1865, quando algumas pessoas o ouviram pregar em frente ao Blind Beggar Pub, na zona leste

- de Londres, ele foi recrutado para se juntar a uma igreja que viria a se
- chamar Missão Cristã, e na época se reunia sob uma tenda.

Dali em diante, Booth passou a trabalhar como pastor das pessoas mais pobres de Londres. O East End abrigava metade dos indigentes, sem teto e famintos da cidade.<sup>3</sup> Os primeiros convertidos eram alguns dos tipos mais desesperados de gente: ladrões, prostitutas, jogadores e bêbados. Ele estava tentando fazer diferença, mas seus esforços não eram bem vistos, mesmo entre as pessoas que tentava ajudar.

Booth e seus colaboradores foram hostilizados e atacados. Proprietários de bares fizeram o possível para sabotar seus esforços. Até crianças de rua atiravam pedras e bombinhas pelas janelas do salão onde eles se reuniam. A esposa de Booth, Catherine, contou que ele "chegava em casa fatigado todas as noites. Não raro, suas roupas estavam rasgadas e manchadas de sangue; a cabeça, enfaixada por causa de uma pedrada que levaria".<sup>4</sup> Mas Booth não revidava. E se recusava a desistir.

Ele trabalhou para alimentar os pobres, dar abrigo aos sem teto e compartilhar sua fé. Sua organização continuou a crescer. Por volta de 1867, ele dispunha de uma dezena de colaboradores em tempo integral. Em 1874, mais de mil voluntários e 42 evangelistas trabalhavam ao seu lado. Em 1878, quando se reorganizaram, Booth deu um nome ao grupo. A partir daquele ano, a organização seria chamada Exército de Salvação.

Infelizmente, não foi o suficiente para evitar a oposição. Booth foi rotulado como "anticristo" pelo reformador Lord Shaftesbury.<sup>5</sup> Um grupo de opositores foi formado para tentar interromper o trabalho do pastor e de seus colaboradores. Esse grupo chamou a si mesmo "Exército de Esqueletos". Um artigo de novembro de 1882 publicado no *Bethnal Green Eastern Post* os descrevia assim:

*Uma autêntica gentinha, formada pelo que há de mais puro em termos de rudeza, infestou o distrito por muitas semanas. Aqueles vagabundos se dizem o "Exército de Esqueletos" (...) O objetivo do exército de esqueletos*

*era acabar com os salvacionistas, seguindo os a toda parte, tocando um tambor e ridicularizando suas músicas, a fim de tornar seus ajuntamentos e cultos impossíveis (...) Entre a gentinha dos esqueletos há uma grande percentagem (...) de vadios e perfeitos salafrários (...) [e] a vergonhosa classe de taverneiros que odeiam as escolas de Londres, a educação e a abstinência, e que, ao ver o começo do fim de seu tráfico imoral, preparam-separa sua iniciativa mais desesperada.*<sup>6</sup>

A despeito do tratamento horrível que recebiam, os oficiais e voluntários do Exército de Salvação perseveraram, e ajudaram centenas de milhares de pessoas.<sup>7</sup> Muitas vezes, convertiam as próprias pessoas que os perseguiam.

Em 1912, William Booth, aos 83 anos de idade, fez seu último discurso. Nele, declarou seu compromisso em investir nas pessoas:

*Enquanto mulheres chorarem como choram hoje, lutarei; enquanto crianças passarem fome como passam agora, lutarei; enquanto homens entrarem e saírem das cadeias, como fazem hoje, lutarei; enquanto houver um bêbado, enquanto houver uma jovem abandonada nas ruas, enquanto houver uma alma em trevas, sem a luz de Deus, eu lutarei. Lutarei até o fim}*

Três meses depois, ele morreu. Como uma pessoa observou, o "geral" que liderara o Exército de Salvação por mais de 30 anos havia sido "promovido para a glória".

William Booth passou a vida inteira colocando em prática o Princípio da Excelência. O tempo todo tratava os outros melhor do que era

---

---

*"Enquanto houver uma alma em trevas, sem a luz de Deus, eu lutarei".*

William Booth

---

---

tratado. Por isso, viveu em excelência, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. Admiro muito William Booth, mas devo dizer que nem sempre acreditei no Princípio da Excelência. Quando era adolescente, meu pai, Melvin Maxwell,

era o presidente de uma faculdade bíblica. Por várias vezes vi, frustrado, como era difícil se lidar com a diretoria da faculdade, e assistia a como tratavam mal meu pai. Mesmo assim, apesar da maneira como era trata-

do, ele nunca revidava. Sempre agia com excelência. Naquela época, isso me deixava furioso.

Conforme fui ficando mais velho e passei a trabalhar com gente ainda mais complicada, entendi melhor as atitudes de meu pai. Percebi que, quando você joga lama nos outros, passa a dispor de menos terreno. De fato, há apenas três caminhos a se tomar no que se refere a lidar com as pessoas. Podemos pegar...

- O pior caminho — no qual tratamos os outros pior do que eles nos tratam.
- O caminho intermediário — no qual tratamos os outros da mesma forma que eles nos tratam.
- O caminho da excelência — no qual tratamos os outros melhor do que eles nos tratam.

O pior caminho prejudica os relacionamentos e nos isola. O caminho intermediário pode não afastar as pessoas de nós, mas também não as atrairá; não é proativo, mas reativo, e permite que nossa agenda seja determinada pelos outros. O caminho da excelência ajuda-nos a criar relacionamentos positivos e atrai as pessoas. Com ele, estabelecemos uma agenda afirmativa com os outros, e mesmo pessoas negativas acharam difícil sabotá-la. Pegando a deixa de meu pai, decidi trabalhar no sentido de tomar o caminho da excelência nas relações cotidianas.

## OS VIAJANTES QUE TOMAM O CAMINHO DA EXCELÊNCIA

O caminho da excelência é, na verdade, a trilha menos percorrida. Digo isso porque pegar o caminho da excelência exige mentalidade e ações diferentes daquelas às quais estamos acostumados. No entanto, os que colocam o Princípio da Excelência em prática tornam-se instrumentos da graça para os outros e alvo dessa mesma graça. E observei que aqueles que tomam esse caminho da excelência têm várias coisas em comum:

Quem toma o caminho da excelência compreende  
que o mais importante não é o que acontece *COM*  
você, mas o que acontece *EM* você

Durante a Guerra Civil dos Estados Unidos, o general confederado W.H.C. Whiting sentia inveja de um rival, o general Robert E. Lee. Conseqüentemente, Whiting espalhou vários boatos a respeito do outro oficial. Até que chegou uma época na qual o general Lee teve oportunidade de retaliar. Quando o presidente Jefferson Davis estava analisando se Whiting deveria receber uma promoção importante, perguntou a Lee o que pensava do outro oficial. Sem hesitar, o general Lee endossou e recomendou o nome de Whiting. Os outros oficiais que haviam testemunhado a conversa ficaram espantados. Mais tarde, um deles perguntou a Lee se tinha esquecido todas as coisas mesquinhas que Whiting havia espalhado a seu respeito.

— Entendo que o presidente quis saber minha opinião sobre Whiting — respondeu Lee —, e não a opinião de Whiting a meu respeito.

O jornalista David Brinkley falou: "Um homem de sucesso é aquele que pode construir uma sólida fundação com as pedras que os outros jogaram nele". É isso que os viajantes que tomam o caminho da excelência fazem: se mantêm fiéis a seus valores fundamentais e tratam as pessoas de acordo com esses valores, e não de acordo com as circunstâncias externas.

Quem toma o caminho da excelência se compromete a se manter nessa estrada o tempo todo

Quase todo o mundo pode ser gentil diante da indelicadeza, vez por outra. Bem mais difícil é sustentar uma atitude de excelência o tempo todo. Hector LeMarque disse: "A maioria das pessoas faz boas escolhas todos os dias, mas não faz boas escolhas suficientes para gerar energia e obter o sucesso". Essa é uma boa observação a respeito do que acontece com pessoas que tomam o caminho da excelência o tempo todo: elas geram energia. Também cultivam sucesso relacionai. Por quê? Porque reagir bem agora as coloca em melhor situação no futuro.

QUE TOMA O CAMINHO DA EXCELÊNCIA COMPREENDE SUA  
NECESSIDADE DE RECEBER GRAÇA. E POR ESSA RAZÃO,  
ESTENDE SUA GRAÇA AOS OUTROS

Certa vez, li um cartaz onde estava escrito: "Errar é humano, perdoar... não faz parte da política da empresa". É engraçado, mas também faz uma alusão à inclinação natural das pessoas de não dar aos outros algum crédito quando eles agem de alguma maneira que revela sua fragilidade

humana. Sejamos sinceros: todos somos humanos e cometemos erros.

Gente que toma o caminho da excelência reconhece sua humanidade no próximo, sabe que precisa de mais graça e é mais propensa a fazer o mesmo pelos outros.

Uma das histórias mais dramáticas que já li, e que ilustra esse conceito, está relacionada com a vida de Corrie Ten Boom, autora de *O refugio secreto* (Editora Betânia). Junto com sua família, ela trabalhou 110 submundo e escondeu judeus dos nazistas em sua casa durante a Segunda Guerra Mundial. Quando suas atividades foram descobertas, eles foram presos pela Gestapo e enviados ao campo de concentração de Ravensbruck. Todas as pessoas de sua família morreram, e ela só sobreviveu e foi libertada por causa de um erro burocrático.

Mulher de fé sólida, Ten Boom dava palestras depois da guerra. Em 1947, ela voltou a Ravensbruck para falar sobre a graça de Deus e sobre perdão ao povo alemão. Depois que ela falou, viu-se cara a cara com o guarda mais cruel que havia encontrado em Ravensbruck.

— Ele ficou ali por não mais do que alguns segundos, a mão estendida — ela escreveu —, mas para mim pareciam horas, durante as quais lutei com a coisa mais difícil que tive que fazer.

Por fim, ela estendeu sua mão e o perdoou. Ela tomou o mais difícil caminho de excelência possível.

Quem toma o caminho da excelência não é vítima; *SERVE* os outros por opção própria

Gente que toma o caminho da excelência não faz isso porque só tem essa alternativa. Age assim porque quer, de acordo com o desejo de servir os outros. São como a mulher idosa durante a celebração de suas bodas de ouro, que contou aos convidados o segredo de seu casamento feliz.



— No dia de meu casamento revelou decidi fazer uma lista com dez dos defeitos de meu marido, os quais, pelo bem de nosso casamento, deveria deixar para lá.

Quando os convidados estavam indo embora, uma jovem Mulher casada pediu à velhinha que enumerasse alguns daqueles defeitos do marido que ela ignorou.

— Para ser sincera — respondeu a senhora —, nunca tive tempo de fazer essa lista. Mas toda vez que meu marido fazia alguma coisa que me deixava furiosa, eu dizia a mim mesma: "A sorte dele é que isso está na lista".

A estrada da excelência é sempre de subida, por isso ninguém a toma por acidente.

QUEM TOMA O CAMINHO DA EXCELÊNCIA ESTABELECE

PARA SI PADRÕES MAIS ELEVADOS QUE OS OUTROS

James Michener, autor de *A corrida para as estrelas*, *A saga do Colorado* (Editora Record), *Texas*, *Tales of the South Pacific* (*Lendas do Pacífico Sul*) e muitos outros romances, era um escritor prolífico que angariou respeito por sua qualidade literária e pelas boas vendas. No entanto, sempre havia um detrator que se tornou um estorvo por muitos anos.

Abandonado ainda na juventude, o autor nunca conheceu seus pais biológicos. Felizmente, foi criado como filho adotivo por uma viúva. Tornou-se um Michener, adotando o nome de sua nova família. Mas a cada vez que publicava um livro novo, recebia bilhetes desaforados de um dos membros da família Michener. O parente castigava-o por denegrir o bom nome do clã, o qual, dizia, o escritor não tinha o direito de usar, mesmo tendo recebido um Prêmio Pulitzer.

Apesar da repreensão, Michener concordava com uma coisa que o parente dizia. O escritor lembra de forma particular do comentário: "Quem você pensa que é para tentar ser melhor do que é?" Michener respondia:

— Passei a vida inteira tentando ser melhor do que eu era, e sou irmão de todos aqueles que compartilham essa aspiração.

As pessoas que tomam o caminho da excelência fazem dela seu objetivo. É algo que podemos alcançar se:

- Cuidarmos das pessoas além do que os outros julgam sensato.
- Arriscarmos mais do que os outros acreditam ser seguro.
- Sonharmos mais do que os outros consideram prático.
- Esperarmos mais do que os outros pensam ser possível.
- Trabalharmos mais do que os outros imaginam ser necessário.

Quando permitimos que nossa vida seja conduzida de acordo com os padrões mais elevados, somos menos propensos a ficar na defensiva e tomar o pior caminho ao ser alvo de ataques. Digo isso porque, quando alguém sabe que fez tudo que podia, então é capaz de não se deixar abalar pelas críticas.

#### QUEM TOMA O CAMINHO DA EXCELÊNCIA

#### REVELA O QUE HÁ DE MELHOR NOS OUTROS

Você já ouviu a fábula do leão e do gambá? Um gambá orgulhoso, metido e, principalmente, detestável, desafiou um leão para uma luta. O leão recusou o desafio na mesma hora, e de forma veemente.

— Ah! — zombou o gambá. — Você está com medo de me enfrentar!

— Não — respondeu o leão —, mas por que eu deveria lutar? Você ficaria famoso por me enfrentar, embora levasse a maior surra do mundo, o que certamente aconteceria. Mas como eu ficaria? Talvez pudesse ganhar alguma coisa vencendo você. No entanto, todo mundo que eu encontrasse no caminho durante um mês perceberia que estive na companhia de um gambá.

O caminho da excelência é a única trilha que revela o que há de melhor nas outras. O poeta e filósofo Johann Wolfgang von Goethe aconselhou: "Trate as pessoas como se fossem o que deveriam ser e as ajudará a ser o que são capazes de se tornar".

QUEM TOMA O CAMINHO DA EXCELÊNCIA REVELA O QUE HÁ DE  
MELHOR EM SI MESMO

Tornar uma prática constante a disposição de tratar os outros da melhor maneira possível pode influenciar sua maneira de enxergar o mundo — e a si mesmo. O presidente norte-americano Abraham Lincoln digam a "Quando eu morrer, quero que todos que me conheceram bem digam a meu respeito que sempre arranquei uma erva daninha e plantei uma flor nos lugares em que acreditei que ela cresceria". É isso que a estrada da excelência faz com o coração de uma pessoa ao longo do tempo: planta flores onde antes só germinavam sementes ruins. A maneira de você tratar os outros é sua declaração, perante o mundo todo, de quem você é. Será que está fazendo a declaração que gostaria de fazer?

Se você ainda não coloca em prática o Princípio da Excelência, espero que o adote a partir de hoje. Provavelmente será o melhor investimento que pode fazer num relacionamento. Se precisar de uma ajudinha para tomar a estrada da excelência, siga estas *placas* indicativas:

- Permaneça na Rua da Gentileza o quanto puder.
- Vire à direita na Avenida do Perdão.
- Evite o Beco do Revide, pois não tem saída.
- Suba até o alto da colina, de onde poderá enxergar a Estrada da Excelência.
- Entre nela e não saia mais; e, caso se perca no caminho, peça ajuda a Deus.

O caminho da excelência costuma não ser o mais fácil, mas é o único que leva a níveis mais elevados na vida.

O PRINCÍPIO DA EXCELÊNCIA  
QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Como você definiria o caminho da excelência? Por que é difícil tomar esse caminho quando alguém está nos tratando mal? Para você, quais seriam as atitudes negativas das outras pessoas particularmente difíceis de ignorar ou desconsiderar?
2. Por que a maioria das pessoas toma a estrada intermediária? Em que sentido isso pode influenciar os relacionamentos? É possível alguém permanecer no caminho intermediário e, ainda assim, ser capaz de investir em gente? Explique.
3. O que acontece aos relacionamentos quando as pessoas têm uma mentalidade revanchista? É possível alguém desejar retaliação numa área da vida sem permitir que isso afete outros relacionamentos? De que maneira o crescimento desse desejo de revanche pode influenciar uma pessoa em termos emocionais, físicos e espirituais?
4. Descreva uma situação difícil na qual você optou por seguir pela estrada da excelência num relacionamento. Por que foi difícil? Como foi capaz de resistir ao desejo de reagir na mesma medida? Essa é uma estratégia que você costuma usar efetivamente? Onde aprendeu, ou como a desenvolveu?
5. Você concorda que tomar o caminho da excelência revela o melhor que há nas pessoas? Explique sua resposta.

Antes de prosseguir, vamos recapturar os Princípios Pessoais relacionados à questão das conexões:

- O Princípio da Jardinagem: todo tipo de relacionamento precisa ser cultivado.
- O Princípio dos 101%: descubra o 1% em que concordamos e coloque 100% de esforço para que dê certo.
- O Princípio da Paciência: a jornada empreendida ao lado de outras pessoas é mais lenta que a jornada solitária.
- O Princípio da Celebração: o verdadeiro teste dos relacionamentos não é apenas saber o quão leais somos quando nossos amigos fracassam, mas a força de nosso entusiasmo quando eles alcançam a vitória.
- O Princípio da Excelência: passamos a outro nível mais elevado quando tratamos os outros melhor do que eles nos tratam.

## A QUESTÃO DA SINERGIA: É POSSÍVEL CRIAR RELACIONAMENTOS EM QUE TODOS GANHEM?

*O benefício mútuo é uma disposição da mente e do coração que está sempre buscando fazer o bem em todas as interações humanas (...) Um relacionamento em que as duas partes ganham se baseia no paradigma de que há muito para todos, de que o sucesso de uma pessoa não pode ser alcançado à revelia ou a despeito do sucesso dos outros.*

Stephen R. Covey

**S**e formos honestos a respeito dos relacionamentos, teremos que admitir que há gente com quem desejamos estar e gente com quem não queremos passar tempo algum. O que separa os bons relacionamentos que queremos dos que não produzem nada para nós? A resposta é: sinergia. Em alguns relacionamentos, as duas partes são beneficiadas. Eles agregam valor a ambas, e isto é gratificante.

Creio que todo relacionamento tem o *potencial* para beneficiar as duas partes, embora nem todos alcancem essa qualidade. Mas quando ambas as partes entram num relacionamento com uma mentalidade de investir nele — depois de estabelecer um vínculo e construir uma relação de confiança uma na outra —, o resultado geralmente é o benefício mútuo.

O mais maravilhoso sobre os relacionamentos de benefício mútuo é que podem ser formados em todas as áreas da vida e em todos os tipos de relacionamento: entre maridos e mulheres, pais e filhos, amigos e vizinhos, patrões e empregados. Se ambas as partes mantêm uma atitude de generosidade e ambas têm suas necessidades satisfeitas, então o relacionamento pode se tornar algo especial de fato. O retorno que um dá ao outro não precisa ser o mesmo. Eles podem fornecer amor incondicional.

Ou uma pessoa pode oferecer admiração e lealdade, e a outra, segurança. Uma pode assumir a condição de mentor, a outra pode ser grata. Uma pode montar o negócio, a outra pode bancá-lo. Uma pode entrar com o bom humor, a outra pode ser uma platéia interessada. Desde que ambas alcancem vitórias efetivas em áreas que consideram importantes, há o desenvolvimento de sinergia.

Os próximos Princípios Pessoais respondem à pergunta: é possível criar um relacionamento em que todos ganham? Além disso, ajuda qual quer pessoa que os coloca em prática a criar relacionamentos sinérgicos

- O **PRINCÍPIO DO BUMERANGUE**: quando ajudamos os outros, estamos nos ajudando.
- O **PRINCÍPIO DA CAMARADAGEM**: em igualdade de condições, as pessoas tendem a trabalhar com aquelas das quais mais gostam; quando não há igualdade de condições, acontece a mesma coisa.
- O **PRINCÍPIO DA PARCERIA**: trabalhar junto com outras pessoas aumenta as possibilidades de alcançar o sucesso em equipe.
- O **PRINCÍPIO DA SATISFAÇÃO**: nos grandes relacionamentos, a alegria de estar junto é o suficiente.

Com o tempo, relacionamentos em que uma pessoa leva vantagem sobre a outra não duram. Se alguém só cede e o outro só recebe, o que se dá pode chegar ao esgotamento. Ironicamente, o outro ficará insatisfeito, pois vai achar que não recebeu o suficiente. A única maneira de construir um relacionamento positivo, duradouro e sinérgico é assegurar-se de que todos sairão ganhando.

## O PRINCÍPIO DO BUMERANGUE

QUANDO AJUDAMOS OS OUTROS,  
ESTAMOS NOS AJUDANDO

*Ninguém enriquece se não enriquecer os outros.*

Andrew Carnegie

**A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: SOU RE-  
COMPENSADO POR NÃO AJUDAR OS OUTROS?**



Nos primeiros anos de minha carreira, não tinha uma visão correta da vida. Eu a considerava uma espécie de máquina caça-níqueis: queria investir o mínimo possível, sempre pensando que ganharia o prêmio máximo. Fico sem jeito de dizer que costumava ter uma idéia parecida quando se tratava de interagir com as pessoas. Eu me concentrava mais no que as pessoas poderiam fazer por mim do que no que eu poderia fazer por *elas*. Com isso, minha tendência era a de fazer *saques* relacionais sem ter feito os *depósitos* equivalentes. Nem é preciso dizer que aquilo não dava certo.

Ao passar mais tempo trabalhando com outras pessoas, meu pensamento começou aos poucos a mudar. Comecei a aprender o Princípio do Panorama, a ver as pessoas sob uma nova luz e valorizá-las mais. Quando minha atitude começou a mudar, minhas ações também mudaram. Comecei a investir nas pessoas apenas porque elas tinham valor. Porque eram importantes. E descobri que, quando eu focava mais no que eu poderia oferecer do que naquilo que eu receberia, as pessoas se revelavam, os relacionamentos amadureciam e a vida era mais gratificante. Depois que passei a fazer da generosidade minha meta, freqüentemente sentia que recebia das pessoas mais do que eu era capaz de dar.

Ao longo dos anos, comecei a aprender a investir nas pessoas primeiro e continuamente. Alguém precisa dar o primeiro passo num relacionamento. Então pensei: "Por que não eu?" Comecei a assumir uma postura generosa diante da vida, concentrando-me naquilo que poderia oferecer nos relacionamentos. E sempre tentava fazer isso sem a expectativa de receber qualquer tipo de retorno. Descobri que, quando agregava valor às pessoas, muitas delas também queriam agregar valor a mim. Quando isso acontecia, os relacionamentos geravam uma incrível sinergia e passavam a um estágio superior.

## O QUE SE PASSA

Em que situação você se encontra nessa questão de generosidade nos relacionamentos? Creio que, no que se refere a esse assunto, há apenas três tipos de pessoa:

1. APROVEITADORES RECEBEM E NUNCA OFERECEM NADA.  
Muita gente se concentra em si e raramente sai de seu casulo para fazer algo pelos outros. Pessoas assim são aproveitadoras. Elas se preocupam apenas com o que podem ganhar, e nunca se satisfazem.
2. MERCADORES RECEBEM PRIMEIRO E OFERECEM DEPOIS.  
Algumas pessoas só querem saber de levar vantagem. Elas até estão dispostas a oferecer alguma coisa, mas sua motivação fundamental não é a de ajudar os outros. Enxergam os relacionamentos como um tipo de troca. Geralmente, oferecem porque pensam que devem alguma coisa a alguém que as ajudou, e não podem ficar em débito. No início de minha carreira, eu era assim. Sentia-me grato às pessoas que me ajudavam, mas não entendia o valor de agregar valor a elas. E não começava a oferecer nada.
3. INVESTIDORES OFERECEM E, POR CONSEQÜÊNCIA, RECEBEM. Neste terceiro grupo, o foco das pessoas são os outros. Elas oferecem primeiro, e então recebem algo, se lhes for oferecido como recompensa. Elas acreditam que o sucesso surge da solicitude, do cuidado e da disposição de ajudar. Desejam contribuir para o progresso de tudo e todos que encontram, e compreendem que a melhor maneira de fazer isso é dando de si. Ironicamente, ao optar por esse tipo de agenda, são aqueles que sentem com maior freqüência a sinergia que há nos relacionamentos de benefício mútuo.

Gente que investe em gente tem certas características comuns:

### INVESTIDORES COMPREENDEM QUE AS PESSOAS TÊM MUITO VALOR

Certa vez, quando eu estava dando uma palestra aos funcionários da BellSouth, um executivo da empresa declarou:

— As pessoas são o melhor recurso que nossa empresa possui.

Senti coisas positivas e negativas naquela declaração. A boa notícia é que ele realmente valorizava seu pessoal, de cujo bem-estar cuidava. A ruim é que aquilo que ele disse é apenas parte da verdade. As pessoas só se tornam o *melhor* recurso de uma empresa se estamos dispostos a *investir* nelas. A maioria das pessoas, se abandonadas, nunca saem do mesmo lugar.

#### INVESTIDORES ADOTAM O PRINCÍPIO DO BUMERANGUE

Pessoas que investem nas outras sabem que a melhor maneira de se ajudar é ajudando os outros. Elas começam esse processo de investimento pelos relacionamentos. Vêm a todos como amigos potenciais. O escritor e conselheiro Alan Loy McGinnis afirmou:

*Em pesquisas que desenvolvemos em nossa clínica, eu e meus colegas descobrimos que o companheirismo é o ponto de partida para todos os outros tipos de amor. A amizade é a origem dos outros relacionamentos da vida. Gente que não tem amigos geralmente tem pouca capacidade de sustentar qualquer tipo de amor. Tende a passar por vários casamentos, ser evitada por vários membros da família e ter problemas em se dar bem no ambiente de trabalho. Por outro lado, os que aprendem como amar os amigos costumam ter relacionamentos estáveis e gratificantes, se dão bem com os colegas de trabalho e adoram os filhos.<sup>1</sup>*

---

---

As pessoas só se tornam  
o *melhor* recurso de uma  
empresa se estamos  
dispostos a *investir* nelas.

Quando investe numa amizade  
você abre a porta dos investimentos  
— e, em última análise, a possibilidade  
de retorno

---

---

#### INVESTIDORES COLOCAM EM PRÁTICA O PRINCÍPIO DA SEMEADURA E DA COLHEITA

Nunca houve alguém que oferecesse e não recebesse nada! Você pode não acreditar, mas isso é um fato. O Princípio do Bumerangue é verdadeiro: quando ajudamos os outros, ajudamos a nós mesmos. E vou dizer por quê. Toda vez que você oferece alguma coisa a alguém, recebe algo como

- BENS: *são coisas que possuem valor financeiro.* Quando as pessoas pensam em receber algo como retribuição do que ofereceram, seus pensamentos logo se voltam aos benefícios materiais. Às vezes, quando se ajuda os outros, o que se recebe é algo de valor financeiro. Mas se trata apenas de um tipo de benefício, e talvez nem seja o mais comum.
- VALORES: *são as coisas que proporcionam realização pessoal.* Você já teve oportunidade de fazer uma doação anônima? Se a resposta é "sim", então entende que, mesmo sem receber nada tangível como retribuição, você é beneficiado emocional e espiritualmente. Toda vez que faz algo de acordo com seus valores, você é beneficiado.
- VIRTUDES: *são as coisas que desenvolvem o caráter.* Muitos benefícios que recebemos ao ser generosos têm relação com o caráter. Toda vez que você supera a inclinação para ser ganancioso e se dispõe a doar, torna-se menos egoísta. Toda vez que ajuda alguém, mas sem esperar retribuição imediata, fica mais paciente. Essas coisas moldam o caráter.

Na natureza, quando alguém semeia, colhe. O que você colhe depende do que planta. E sempre colhe depois de semear. O mesmo vale para os relacionamentos. Como na natureza, é preciso dar tempo a eles.

INVESTIDORES ACREDITAM QUE AJUDAR OS OUTROS É UMA OBRA DIVINA REALIZADA PELOS SERES HUMANOS

O grande literato norte-americano Ralph Waldo Emerson aconselhava:

*Não seja um cínico (...) [nem] chore ou se lamente. Despreze as ofertas negativas (...) Não perca seu tempo na rejeição, nem vocifere contra o mau, mas celebre a beleza do bom (...) Não estabeleça nada que não venha ajudar alguém. Uma das belas compensações da vida é que nenhum ser humano pode ajudar outro sem ajudar a si mesmo. Para ajudar a alma jovem, para agregar energia, inspirar esperança e transformar o carvão numa chama útil; para redimir a derrota por meio de uma nova mentalidade e uma disposição sólida: isso, embora não seja fácil, é a obra de um ser divino.<sup>2</sup>*

## LEVE O INVESTIMENTO NAS PESSOAS A UM NOVO PATAMAR

Investir nos outros é uma das coisas mais nobres e produtivas que podemos fazer. Seja o que for que possamos fazer para ajudar outras pessoas é uma maneira de melhorar o mundo. Como disse o presidente Woodrow Wilson:

*Você não está aqui apenas para viver sua vida. Você está aqui para apacitar o mundo a viver mais plenamente, com uma visão ampliada, com um espírito mais refinado em termos de esperança e realização. Você está aqui para tornar o mundo mais rico, e fica mais pobre se esquece sua incumbência.*

Assim sendo, como você enriquece o mundo e se torna alguém que investe nos outros? Comece dando esses cinco passos:

### 1. Pense nos outros em primeiro lugar

|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relacionamentos bons, saudáveis e promissores começam com a capacidade de colocar os outros em primeiro lugar. | Relacionamentos bons, saudáveis e promissores começam com a capacidade de colocar os outros em primeiro lugar. Lembre-se do Princípio do Panorama e trabalhe para desenvolver uma atitude de gentileza em relação às pessoas. Comece todos os relacionamentos respeitando os outros — mesmo antes que eles se tornem merecedores disso. Comece a praticar essa gentileza com todos. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 2. FOQUE NO INVESTIMENTO, NÃO NO RETORNO QUE ELE POSSA PROPORCIONAR

O romancista Herman Melville acreditava que "não podemos viver apenas por nós mesmos. Mil fibras nos ligam às outras pessoas; e ao longo dessas fibras, como se fossem linhas de solidariedade, nossos atos transitam como causas e voltam como efeitos". Estamos intimamente ligados a outras pessoas, e nossos destinos estão interligados. Com isso, ao ajudar os outros, somos beneficiados. Mas nosso foco não deve ser esse.

Investir nas pessoas é investir no mercado de ações: a longo prazo, há benefícios, mas sobre os quais temos pouco controle em termos de retorno - quando e como serão. Mas *é possível* controlar quanto e como se investe. E é aí que se deve concentrar o tempo e a energia.

### 3. SELECIONE ALGUMAS PESSOAS QUE

#### DEMONSTREM TER GRANDE POTENCIAL

Em 1995, quando comecei a investir o tempo todo nas pessoas, senti que deveria fazê-lo, de forma estratégica, em dez pessoas. Meu desejo era separar pessoas com grande potencial e investir nelas para ajudá-las a se tornar melhores líderes. A lista de pessoas foi mudando ao longo dos anos, mas meu compromisso de servir aos outros, não. Se mudou, foi para se intensificar. Em 1995, simplesmente queria agregar valor às pessoas. Mais de dez anos depois, quero multiplicar esse trabalho agregando valor aos líderes.

Quando as pessoas se preparam para fazer investimentos financeiros, as mais sábias não colocam todo o dinheiro que têm num só fundo ou em ações de uma só empresa. Elas diversificam, investindo em muitas áreas. (Se você investir em apenas uma empresa e ela não valorizar suas ações, é sinal de encrenca da boa). Mas os bons investidores também não diluem demais seus recursos. Sabem que só podem dedicar mais tempo e atenção para cada investimento em particular. Quem investe em gente com sabedoria segue um padrão parecido: seleciona apenas o número de pessoas às quais podem dedicar-se mais, escolhe só os que possuem grande potencial de crescimento, opta somente por aqueles cuja demanda por desenvolvimento pessoal é adequada a seus dons e talentos.

### 4. INICIE O PROCESSO, COM A PERMISSÃO DESSAS PESSOAS

Você não pode ajudar alguém que não tem interesse em ser ajudado. Isso é tão óbvio que até hesito em dizer, mas sinto que devo fazê-lo porque vejo gente com boas intenções tentando iniciar o processo sem o envolvimento daquele a quem tenta ajudar. Em *As 21 irrefutáveis leis da liderança*, a Lei do Envolvimento afirma que as pessoas se envolvem com o líder, e só depois com a visão. Relacionamentos em que uma pessoa mentoreia outra são baseados numa dinâmica de líder e seguidor. As pessoas mentoreadas devem confiar e acreditar em seus orientadores. Quanto mais sólidos os relacionamentos e quanto maior a confiança,

maior a probabilidade de que o processo de investimento funcione bem. Mas deve começar com a anuência da outra pessoa.

##### 5. APROVEITE A RECOMPENSA, QUE VIRÁ NO TEMPO CERTO

O poeta Edwin Markham escreveu:

*Há um destino que nos distingue como irmãos;  
Ninguém segue pela vida sozinho:  
Tudo que oferecemos com nossas mãos  
Volta pelo mesmo caminho.*

Estou convicto de que, quando as motivações pessoais são puras e o desejo de agregar valor aos outros é genuíno, ninguém ajuda as pessoas sem receber algum tipo de benefício. A retribuição pode ser imediata ou demorar muito para chegar, mas ela vem. E quando isso acontece, o relacionamento começa a repercutir com sinergia.

É provável que você conheça a história de Helen Keller, a garota surda e cega cuja vida foi transformada graças aos esforços de Anne Sullivan. Keller, que só tinha sete anos quando Sullivan entrou em sua vida, vivia quase como um animal. Mas Sullivan ensinou-a a se comunicar e, com isso, abriu o mundo para a menina. Quando Keller tornou-se uma adulta, era capaz de tomar conta de si. Prosseguiu até se formar na Faculdade Radcliffe e se tornar uma escritora e palestrante famosa.

O que você talvez não saiba é que, quando Anne Sullivan ficou doente, anos depois, a pessoa que tomou conta dela foi ninguém menos do que Helen Keller. Aquela que ajudou transformou-se na que precisava de ajuda, e aquela a quem agregara valor passou a ser a que agora tinha valor a agregar. Invista em gente e, como um bumerangue, esse investimento voltará para você, às vezes de uma maneira inesperada.

## O PRINCIPIO DO BUMERANGUE

### – QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Antigamente, como você entrava num relacionamento: como um aproveitador, como um mercador ou como um investidor? Se foi um aproveitador, por que acha que relutava em ser generoso? Se foi um mercador, de que maneiras você procurava levar vantagem? Se foi um investidor, de quais maneiras específicas investiu nas pessoas? Você deseja mudar a forma de enxergar os relacionamentos? Se deseja, por quê?
2. É possível agregar valor a alguém se você não valoriza as pessoas? Explique sua resposta. Descreva as características de alguém que valoriza as pessoas e coloca os outros em primeiro lugar. Pense numa pessoa que você conheça e que se encaixe nesse perfil. Como você deve agir para estar à altura dela?
3. Como se deve agir no processo de selecionar pessoas nas quais investir? Que traços devem possuir todos os que merecem esse investimento? Que necessidades ou características deve possuir uma pessoa a ser mentoreada por você? Por quê?
4. Quais são seus maiores talentos e dons? Esses traços podem ser compartilhados? De que maneira se pode usá-los para agregar valor a outras pessoas?
5. Qual é o seu plano para investir deliberadamente nos outros? Você já tem um processo pronto? Se tem, como funciona? O que precisa para mudar? O que outras pessoas fizeram que poderia funcionar com você também? Se ainda não criou um plano, o que acha que ele deveria incluir? Já encontrou algum modelo que funcione bem? Se a resposta é "sim", que partes dele pretende adotar? Quando começará?



## O PRINCÍPIO DA CAMARADAGEM

EM IGUALDADE DE CONDIÇÕES, AS  
PESSOAS TENDEM A TRABALHAR COM  
AQUELAS DAS QUAIS MAIS GOSTAM;  
QUANDO NÃO HÁ IGUALDADE  
DE CONDIÇÕES, ACONTECE  
A MESMA COISA

*O melhor que posso fazer por um amigo é simplesmente ser seu amigo.*

Henry David Thoreau

**A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: SOU AMIGO  
DAS PESSOAS COM QUEM TRABALHO?**

**S**e, de repente, você se deparasse com um grande projeto que tivesse um prazo difícil de ser cumprido e precisasse juntar um grupo de pessoas para ajudar a realizá-lo, a quem procuraria? Incluiria na lista o auxílio da queles colegas que lhe dão mais trabalho? Abriria mão de seu orgulho para se associar à gente que tem prazer em irritar você? Claro que não!

O que aconteceria se você ficasse sabendo de uma oportunidade profissional que poderia ser a melhor de toda a sua vida? Como faria para aproveitá-la? Usaria o guia Páginas Amarelas para encontrar alguém para ajudar? Colocaria um anúncio no jornal à procura de um parceiro profissional? Claro que não!

Você recapitularia mentalmente os amigos e colaboradores melhor qualificados para ajudar e escolheria as pessoas com quem tem os melhores relacionamentos. E se duas pessoas tivessem o mesmo nível de habilidade, você selecionaria aquela com quem gostaria mais de trabalhar.

Tudo isso pode parecer muito óbvio para você. No entanto, acredito que a maioria das pessoas subestima o poder e a importância dos relacionamentos, no que se refere aos negócios e à carreira. Elas tentam aprender as mais recentes descobertas em termos de gerenciamento. Focam na qualidade do produto. Criam programas e sistemas que aprimoram a produtividade ou aumentam os negócios recorrentes. Elas mantêm um ótimo cadastro de e-mails. Essas coisas podem ajudar bastante, mas o segredo de verdade está nos relacionamentos. Nunca subestime o poder da amizade e da camaradagem quando o assunto é negócios.

Para tomar um ótimo exemplo do Princípio da Camaradagem, preste atenção na vida de Bill Porter. Se já houve alguém que tivesse dificuldade em se sair bem nos negócios, essa pessoa era ele. Porter nasceu com paralisia cerebral. Quando criança, era sempre fisicamente superado

pelos outros meninos o nascimento, sua mão direita era praticamente inútil e a comunicação verbal, sempre difícil. Os chamados "especialistas" pensavam que ele tinha algum retardo e aconselharam seus pais a interná-lo. Eles se recusaram. Em vez disso, fizeram grandes ajustes em seu estilo de vida, trabalharam com Porter e o ajudaram a desenvolver autonomia. Porter trabalhou duro e completou o Ensino Médio, recebendo seu diploma.

## DETERMINAÇÃO PARA A VITÓRIA

Depois do Ensino Médio, ele procurou trabalho com a ajuda do Departamento de Empregos do Estado do Oregon. Começou a trabalhar como escriturário de almoxarifado e foi despedido no dia seguinte. O emprego como caixa de uma ONG chamada Goodwill durou apenas três dias. Assumiu cargos no Exército de Salvação, trabalhando como carregador no estoque e telefonista da Administração de Veteranos. Depois de várias dispensas, o Departamento de Emprego o considerou incapaz de assumir um emprego.

Mas Porter não desistiria. Não queria viver dependendo de uma pensão do governo por invalidez. Quando teve uma oportunidade de vender utensílios domésticos para angariar fundos para a United Cerebral Palsy, adorou. Decidiu seguir carreira como vendedor. Passou por dificuldades até encontrar uma empresa que oferecesse uma oportunidade, até que convenceu o diretor da Watkins Incorporated a lhe dar uma chance. Com relutância, ofereceram a Porter um trabalho de que nenhum outro vendedor gosta — e que rende comissões muito baixas: ele teria que vender utensílios domésticos de porta em porta.

Isso foi nos anos 1950. Hoje, Porter está na faixa dos 70 anos, e ainda trabalha para a Watkins. Durante décadas, ele acordava às 5h45, levava duas horas para se preparar e vestir, pegava ônibus para atravessar a cidade e chegar à área de vendas e andava, coxeando, de 11 a 12 quilômetros por dia, indo de porta em porta para vender produtos como baulha, temperos e detergentes. Ganhou seu primeiro prêmio de vendas há mais de 40 anos, e se tornou o melhor vendedor da Watkins na região noroeste dos Estados Unidos. Numa era em que os vendedores de porta em porta estavam desaparecendo, ele continuava a prosperar.

Como ele fez aquilo? Seu principal recurso sempre foi a persistência. O segundo, o companheirismo. De que outra forma se poderia explicar o sucesso constante de um vendedor a quem as pessoas tinham dificuldade de entender, vendendo produtos que poderiam ser comprados a um preço menor nos supermercados, por meio de um método que quase ninguém mais usava havia muito tempo, e de um homem que pedia a seus clientes que preenchessem os formulários de pedidos porque tinha dificuldade de escrever? Como diz Shelly Brady, que ajudou Porter desde que tinha 17 anos, "ele entrou no coração das pessoas".<sup>1</sup>

## OS QUATRO NÍVEIS DE RELACIONAMENTO PROFISSIONAL

Assim que entendemos de que maneira os relacionamentos afetam os negócios, começamos a perceber que eles não são todos iguais. Ao estudar o assunto, descobri que há quatro níveis de relacionamento profissional.

### 1. Conhecimento sobre as pessoas — Sua compreensão da natureza humana ajuda a ser bem-sucedido nos negócios

Na introdução deste livro, falei sobre a importância das habilidades pessoais nas relações profissionais. Elas são absolutamente essenciais para o sucesso. Todo o conhecimento de produto do mundo não ajuda ninguém que não disponha de habilidades pessoais. Nem experiência técnica. Ou mesmo a capacidade de estruturar uma empresa incrivelmente eficiente. Se as pessoas não possuem habilidades pessoais, logo batem no teto de sua eficácia.

Uma maneira interessante de se driblar a falta de experiência no conhecimento sobre as pessoas é se tornar parceiro de alguém que o tenha em abundância. Por exemplo, Steve Wozniak e Steve Jobs reuniram habilidade técnica e conhecimento sobre as pessoas de tal maneira que fizeram da Apple um nome familiar. Creio que há milhares e milhares de pessoas tecnicamente talentosas cujos negócios mudariam da noite para o dia se apenas dominassem — ou se associassem a alguém que dominasse — as habilidades pessoais.

## **2. HABILIDADES DE SERVIÇO- SEU JEITO DE TRATAR AS PESSOAS AJUDA A SER BEM-SUCEDIDO NOS NEGÓCIOS**

Barry J. Gibbons, autor de *Esta (in)decisão é definitiva* (Editora Nobel), defende: "Entre 70% e 90% das decisões por não repetir uma compra de qualquer coisa não estão relacionadas com o produto ou o preço. Elas têm a ver com algum aspecto do serviço oferecido". Muitos empresários hoje em dia reconhecem esse fato, e, por isso, enfatizam bastante o serviço a seus clientes. O jeito de se tratar as pessoas com quem se faz negócios é muito importante, especialmente num mercado competitivo. Quanto mais competição houver, mais importante é o serviço.

### **3. REPUTAÇÃO PROFISSIONAL — SUA AMIZADE COM OS OUTROS AJUDA A SER BEM SUCEDIDO NOS NEGOCIOS**

O escritor Howard Hodgson afirmou: "Seja qual for seu ramo de negócios, você trabalha com relacionamentos. É por isso que sua reputação é seu maior recurso". Por causa das limitações físicas de Bill Porter, muita gente subestimava suas habilidades pessoais — até que tiveram a oportunidade de conhecê-lo. Porter sabia como estabelecer vínculos com as pessoas e compreender suas necessidades. Por essa razão, era um bom vendedor. Também conduzia seus negócios de tal maneira que seus clientes *sempre* recebiam o que havia sido prometido a eles, e no prazo combinado. Conforme o tempo passava, a reputação de Porter crescia. Com isso, ele vendeu produtos a três e, em alguns casos, quatro gerações de uma mesma família!

### **4. AMIZADE — SUA CAMARADAGEM AJUDA A SER BEM-SUCEDIDO NOS NEGÓCIOS**

O nível mais elevado de relação profissional é alcançado quando as pessoas gostam do que você faz e, mais importante, gostam de você! Quando há uma interação pessoal sincera entre você e outra pessoa, ela se torna mais forte do que qualquer outro tipo de ligação profissional. É por isso que digo: em igualdade de condições, as pessoas tendem a trabalhar com aquelas das quais mais gostam; quando não há igualdade de condições, acontece a mesma coisa. A amizade é que faz a diferença! Mesmo quando

as chances estão todas contra você, muitas vezes a camaradagem permitirá que sua relação com o cliente vá mais longe. Por quê? As pessoas gostam de estar e de trabalhar com aquelas com quem têm alguma amizade.

Li uma história sobre quando o general norte-americano William Westmoreland estava no Vietnã, passando em revista um pelotão de sol

---

---

Mesmo quando as chances estão todas contra você, muitas vezes a camaradagem permitirá que sua relação com o cliente vá mais longe.

---

---

dados para-quedistas. Conrorine caminhava pela fila, fazia a cada um deles a mesma pergunta:

— O que você acha de saltar, meu filho?

— Adoro, senhor! — foi a primeira resposta.

— A melhor experiência de minha vida, senhor! — disse o outro pára-quedista.

Mas quando ele chegou no terceiro soldado, a resposta que ouviu o surpreendeu:

— Detesto, senhor! — disse o jovem.

— Então, por que você faz isso? — perguntou Westmoreland.

— Porque quero estar perto dos caras que gostam de saltar.

## O VALOR DA CAMARADAGEM

Embora eu tenha analisado o Princípio da Camaradagem apenas no contexto dos negócios, ele pode ser aplicado de maneira mais ampla. As pessoas querem se envolver em atividades com pessoas das quais gostem. Mais uma vez, isso provavelmente parece óbvio, mas menciono porque quero enfatizar o valor (e o poder) da amizade verdadeira em todos os contextos e situações.

Uma pessoa que tinha muita sensibilidade no que se refere a relacionamentos era o rei Salomão, da antiga nação de Israel. Costuma-se dizer que ele foi a pessoa mais sábia que já viveu. Durante o curso de sua vida, Salomão escreveu muitas coisas sábias a respeito da amizade, e

podemos aprender com elas até hoje. Aqui estão algumas dessas observações sobre amigos de verdade:

## Amigos de verdade são raros

Salomão escreveu: "Quem tem muitos amigos pode chegar à ruína, mas existe amigo mais apegado que um irmão",<sup>2</sup> ou seja, amigos vêm e vão, mas os verdadeiros são como parte da família. Quando você desenvolver uma amizade profunda por alguém, valorize isso, pois amigos de verdade são raros. Um amigo sincero...

- É alguém que vê você no pior momento sem se esquecer dos melhores.
- É alguém que considera você um pouco mais maravilhoso do que realmente é.
- É alguém com quem você pode conversar ou ficar em completo silêncio durante horas.
- É alguém que compartilha de sua alegria quando você alcança o sucesso.
- É alguém que confia tanto em você a ponto de ser honesto em tudo quanto lhe diz.
- É alguém que não tenta saber mais, ser mais esperto ou mais inteligente que você.

Em resumo, um amigo de verdade é amigo o tempo todo. Valorize os amigos de verdade que você tem. Eles são preciosos. Mais importante ainda: tente se tornar um amigo sincero dos outros. Há poucos dons mais grandiosos do que o da camaradagem.

## Amigos de verdade nos revigoram

Salomão fez esta observação: "Perfume e incenso trazem alegria ao coração; do conselho sincero do homem nasce uma bela amizade".<sup>3</sup> Toda situação da vida é melhor quando há um amigo envolvido nela. Quando queremos compartilhar uma experiência divertida, não há nada melhor do que ter um amigo por perto. Quando enfrentamos uma crise, um amigo ajuda a carregar o fardo. C.S. Lewis disse: "A camaradagem nasce no momento em que uma pessoa diz à outra: 'O quê, você também? E

eu pensava que eu era o único» . Este tipo de interação é revigorante, não importa o que esteja acontecendo em sua vida.

Como os outros reagem a você? Quando as pessoas percebem que você está chegando perto, esperam

---

"A camaradagem nasce no momento em que uma pessoa diz à outra: 'O quê, você também? E eu pensava que eu era o único'".

C.S. Lewis

---

que sua presença as revigore e anime? Ou precisam gastar a energia delas para sustentar o relacionamento? Todo mundo deveria proporcionar ares de vigor para alguém na vida.

amigos de verdade nos fazem pessoas melhores

Nos melhores tipos de amizade, as pessoas ajudam umas às outras a se desenvolver simplesmente estando juntas. Como afirmou Salomão: "Assim como o ferro afia o ferro, o homem afia o seu companheiro".<sup>4</sup> Certa vez, o industrial Henry Ford almoçava com alguém, a quem perguntou:

— Qual é o seu melhor amigo?

Ford ficou esperando pela resposta, mas o homem a quem fizera a pergunta hesitou. Não tinha certeza da resposta.

— Vou lhe dizer quem é seu melhor amigo — Ford continuou.  
— Seu melhor amigo é aquele que revela o que há de melhor em você.

Amigos fazem isso. Eles revelam o melhor um do outro.

Amigos de verdade são amigos fiéis

Veja se já ouviu essa piada: qual o resultado do cruzamento entre um cachorro pit bull com um são-bernardo? É um cachorro que morde você e corre para procurar ajuda. Mas amigos de verdade não são assim. Este mundo está repleto de pessoas que não se preocupam com as outras. Salomão falou: "O violento recruta o seu próximo e leva-o por um caminho ruim".<sup>5</sup> Amigos sinceros são fiéis, não importa o que aconteça.



O pastor e escrito Richard Exley afirmou:

*Um amigo sincero é aquele que ouve e entende quando compartilhamos nossos pensamentos mais profundos. Oferece apoio quando enfrentamos uma dificuldade. Ele nos corrige de maneira suave e amorosa quando nos enganamos e nos perdoa quando erramos. Um amigo sincero nos estimula a crescer, a alcançar o melhor de nosso potencial. E, o melhor de tudo, celebra nossos êxitos como se fossem os dele.*

Não dá para sustentar uma amizade profunda com todas as pessoas, nem devemos tentar. Mas é possível cultivar amizades profundas e sinceras com algumas pessoas. E você pode ser uma pessoa amiga, gentil e companheira de qualquer outra que encontrar. Pode tratar a todos como gente, e não simplesmente como "contatos comerciais". Se, antes de tudo, considerar os outros como gente, estará no caminho certo para colocar em prática o Princípio da Camaradagem.

Não importa que tipo de negócio ou ocupação você tem, o Princípio da Camaradagem pode ajudar. Seja um vendedor ou um consumidor, um chefe ou um funcionário, um executivo ou uma dona de casa, qualquer que seja sua função, as pessoas se sentirão mais inclinadas a acompanhar você quando forem tratadas como amigas.

## O PRINCÍPIO DA CAMARADAGEM — QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Como identificar quando alguém está privilegiando os negócios, em detrimento da camaradagem? Como saber quando os relacionamentos estão sendo tratados de outra maneira? O que motiva as pessoas a colocar os negócios em primeiro lugar? O que as motiva a colocar a amizade em primeiro lugar? Qual é a sua inclinação natural?
2. Você concorda que, ao olhar as pessoas colocando a amizade antes dos negócios, tem uma oportunidade de fazer um amigo e alcançar o êxito profissional? Explique sua resposta.
3. Considere os quatro níveis de relação profissional:
  - Conhecimento das pessoas
  - Habilidades de serviço
  - Reputação profissional
  - Amizade

Em que nível está a maioria das pessoas com quem você se relaciona profissionalmente? Faz diferença se são colegas de trabalho ou clientes? Em qual nível você gostaria que elas estivessem? O que impede você de levar seus relacionamentos profissionais a um nível mais elevado?
4. Você já trabalhou numa empresa ou indústria que tivesse uma reputação ruim? Como foi essa experiência? É possível colocar em prática o Princípio da Camaradagem num ambiente assim? Que tipos de fatores conspiram contra você em situações como essa? O que precisa fazer para ser bem-sucedido e colocar em prática o Princípio da Camaradagem?
5. Concorde que os amigos sinceros são as pessoas que revelam o melhor que há em nós? Se a resposta é positiva, como isso funciona? As pessoas que revelam o melhor que há em você costumam se tornar suas amigas? Ou o que acontece é o contrário, ou seja, o fato de elas serem suas amigas faz com que revelem o que há de melhor em você? De que maneira o incentivo e o estímulo que recebemos de amigos podem ser aplicados no ambiente de trabalho?

## O PRINCÍPIO DA PARCERIA

TRABALHAR JUNTO COM OUTRAS  
PESSOAS AUMENTA AS POSSIBILIDADES  
DE ALCANÇAR O SUCESSO EM EQUIPE

*Você pode fazer o que eu não posso. Eu posso fazer o que você não pode.  
Juntos, podemos fazer coisas grandiosas.*

Madre Teresa de Calcutá

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: A PARCERIA  
COMIGO TORNA AS PESSOAS MELHORES?

**A**lgumas pessoas simplesmente levam a vida com uma mentalidade de parceria. Com isso, alcançam um sucesso incomum. Benjamin Franklin era uma pessoa assim. E sempre lembrado como gráfico, político, inventor, escritor e fundador dos Estados Unidos. Ele nasceu em Boston, era o 15º de 17 filhos de um fabricante de velas. Sua educação formal não chegou a dois anos. Aos 12, foi aprendiz de um irmão no ofício de gráfico. Aos 17, munido apenas de seu talento e da disposição de trabalhar, mudou-se para a Filadélfia para tentar a sorte, começando como gráfico e jornalista. Em 1730, aos 24 anos, montou o próprio negócio. Em 1748, já era rico o suficiente para se aposentar.

A razão pela qual Franklin queria se aposentar era o desejo de se dedicar à pesquisa científica. Suas experiências com a eletricidade o tornaram uma pessoa famosa. A partir da década de 1750, ele passou a se envolver na política e em assuntos relacionados com a comunidade. E mais uma vez, suas realizações foram extraordinárias. Foi uma das poucas pessoas que influenciaram a Revolução Americana e a criação dos Estados Unidos, além de participar da redação da Declaração da Independência e da Constituição. Foi o único a assinar os quatro documentos que oficializaram a criação do país: a Declaração de Independência (1776), o Tratado de Aliança, Amizade e Comércio com a França (1778), o Tratado de Paz entre Inglaterra, França e Estados Unidos (1782) e a Constituição (1787).<sup>1</sup>

## UM ARTÍFICE DE PARCERIAS

Uma rápida análise sobre as realizações de Franklin pode induzir a pessoa a acreditar que ele era um tipo de pessoa propensa a trabalhar sozinho.

Nada mais longe da verdade. Franklin adotou o Princípio da Parceria desde cedo em sua carreira. Apesar de sua educação formal limitada, ele aprendeu muito durante toda a sua vida. Mas sabia que seu maior progresso não seria possível se estivesse sozinho. Por isso, em 1727, aos 21 anos de idade, fundou um grupo chamado Junto. Franklin descrevia-o como "um clube de desenvolvimento mútuo", composto por "muitos de meus contatos mais inventivos". O grupo original incluía gráficos, pesquisadores, artesãos, um escriturário e um comerciante. Franklin contou:

*Nós nos encontramos às sextas-feiras. As regras que estabeleci exigiam que todos os membros, cada um a seu turno, levantassem uma ou mais questões sobre qualquer tema relacionado a moral, política ou filosofia natural para ser discutido por todos; a cada três meses, deveriam produzir e escrever um ensaio de sua própria autoria sobre qualquer tema que os agradesse.<sup>2</sup>*

O Junto veio a se transformar na Sociedade Filosófica Americana, que existe até hoje.

Uma parte importante da auto-educação contínua de Franklin era a leitura. Por não ter muito dinheiro na juventude, ele criou um conceito de parceria para a aquisição de livros: convenceu um grupo de pessoas a juntar dinheiro e formar uma biblioteca compartilhada. Em 1731, a idéia gerou a primeira biblioteca pública dos Estados Unidos.

Franklin usou conceitos de parceria parecidos em várias outras oportunidades. Por causa do risco de incêndio na Filadélfia, ele convenceu um grupo de colonos a se unir para formar o primeiro clube de bombeiros voluntários, em 1736. No caso de a propriedade de algum membro do clube pegar fogo, todos os outros deveriam ajudá-lo. Em 1751, Franklin ajudou a fundar o primeiro hospital público do país. Em 1752, incentivou um grupo de colonos a compartilhar os riscos financeiros na sociedade que gerou a Philadelphia Contributorship, primeira companhia seguradora de incêndios. Colocou pessoas trabalhando juntas para contratar garis e guardas. Com o tempo, Franklin foi formando equipes de trabalho, de maneira que todos alcançavam o sucesso.

Independentemente do quão bem-sucedido Benjamin Franklin se tornava, ele nunca abandonava seu conceito de parceria para alcançar suas realizações. Ele o utilizou em escala nacional e internacional. Quan-

do os Estados Unidos lutavam por sua independência, os fundadores sabiam que o país não sobreviveria sem a ajuda e a parceria de outras nações. Franklin foi enviado à Europa como primeiro-ministro. Conseguiu convencer a França a assumir uma parceria com os Estados Unidos contra a Inglaterra. O acadêmico Leo Lamay o chamou de "o mais essencial e bem-sucedido diplomata norte-americano de todos os tempos".<sup>3</sup>

E depois que a jovem nação havia assegurado sua independência e tentava redigir sua Constituição, em 1787, para resolver o problema dos constituintes que discordavam sobre a estrutura do Poder Legislativo, Franklin propôs o "grande acordo" que criou o sistema bicameral do congresso do país. Poucos homens exerceram impacto maior do que ele sobre a história dos Estados Unidos. E poucos compreenderam tão bem quando Franklin o poder das parcerias.

## APRENDENDO A OLHAR OS OUTROS

Desde a juventude, Ben Franklin entendeu que trabalhar junto com outras pessoas aumenta as chances de sucesso. Eu gostaria de ter sido tão sábio. Levei muito tempo para aprender o Princípio da Parceria. Nesta área da vida, passei por quatro estágios:

### 1. QUERO FAZER DIFERENÇA...

Como muita gente, comecei no que chamo "estágio pessoal". Meu foco estava em mim e no que eu poderia fazer. Isso não significa que

|                           |                                      |
|---------------------------|--------------------------------------|
|                           | estivesse fazendo alguma coisa erra- |
| Um é pouco quando se      | da. Minhas motivações eram positi-   |
| quer alcançar a grandeza. | vas. O problema é que minha pers-    |
|                           | pectiva — assim como minha efi-      |

cácia — era muito limitada. Trabalhava duro, por isso fiz muita coisa, mas nada realmente significativo por conta própria. O que descobri mais adiante, e escrevi em *As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe* (Editora Mundo Cristão), é verdadeiro: um é pouco quando se quer alcançar a grandeza.

Se você acha que pode fazer diferença trabalhando sozinho, então precisa ler as palavras do poeta que escreveu *The indispensable man* (*O homem indispensável*):

*As vezes, ao se sentir importante;  
As vezes, ao ver seu ego aflorar;  
As vezes, ao se sentir acomodado,  
Você é o mais qualificado do lugar.*

*As vezes, ao sentir que sua partida  
Pode abrir um grande vão;  
Siga este simples conselho  
E sinta a humildade no coração.*

*Pegue um balde e encha de água,  
Ponha a mão até o pulso molhar;  
Tire de uma vez e o que sobra  
E a medida do que vai faltar.*

*Dá para espalhar muita água,  
E espalhar quanto desejar;  
Mas tire a mão e pare um minuto  
Para ver que diferença não há.*

*A moral deste exemplo singular  
É fazer o que lhe for palpável;  
Orgulhe-se de si, mas lembre  
Que não há homem indispensável.*

Minha definição pessoal de *alta moral* é: "Eu faço diferença". Já minha definição de *baixa moral*: "Não faço diferença nenhuma". Se seu senso pessoal de bem-estar é influenciado por sua capacidade de exercer um impacto positivo nas vidas das outras pessoas, então precisa pensar além daquilo que pode fazer sozinho.

## 2. Quero fazer diferença na vida de outras pessoas...

Quando comecei a olhar para além de mim mesmo, descobri que poderia ir mais além e realizar mais coisas se tivesse outros para me acompanhar

na jornada. Com isso, quis levar *todos* comigo. Logo percebi que era um erro, e vou dizer os motivos:

- *Nem todos* devem *fazer a jornada (paixão)*. Já teve a oportunidade de trabalhar com gente que dizia estar no mesmo barco e acreditava naquilo que você estava tentando realizar, ainda que tivesse que ser sempre lembrada de fazer a parte dela? Gente assim não tem paixão pelo trabalho. Quer pegar carona em SUA bicicleta, mas não tem interesse em pedalar. Se as levar junto, ficará cansado.
- *Nem todos* querem *empreender a jornada (atitude)*. Algumas pessoas simplesmente não acreditam em você ou no que está fazendo. Isto não quer dizer que você esteja errado, nem que elas estejam. Significa apenas que não adianta tentar levá-la junto.
- *Nem todos* podem *fazer a jornada (capacidade)*. A diferença entre uma parceria e uma missão de resgate é a capacidade. Algumas pessoas podem até querer fazer diferença, mas não possuem a capacidade de influenciar o que outras fazem. Não dá para fazer parceria com alguém que não se ajusta a você.

A principal lição que aprendi durante essa fase é que deveria tentar estabelecer relacionamentos com todos, mas só forjar parcerias com alguns.

### 3. Quero fazer diferença na vida de outras pessoas que queiram fazer diferença...

O político inglês Henry Van Dyke comentou: "Na evolução da personalidade, primeiro vem a declaração de independência, depois o reconhecimento da interdependência". Quando fiz 40 anos de idade, entrei numa fase da vida na qual finalmente comecei a entender esta verdade: os que lhe são mais chegados determinam seu nível de sucesso. Foi então que deixei de simplesmente trabalhar com gente boa e capaz para começar a estabelecer parcerias com pessoas que fazem diferença. E permita-me contar o segredo para se passar ao próximo estágio nessa área: encontre gente capaz que compartilhe a mesma paixão e a mesma missão, e que também precise de outros para fazer diferença. Quando são criadas par-



cerias com essas pessoas, não há limite para o que as pessoas podem fazer juntas

4. Quero fazer diferença na vida de  
outras pessoas que queiram fazer diferença  
fazendo alguma coisa que faça diferença

Foi só nesse momento de minha vida que entrei no que chamo "estágio de relevância". Mantenho muitas parcerias relacionais gratificantes, e juntos fazemos muitas coisas que estão produzindo um impacto positivo e ajudando outras pessoas. Não consigo pensar em nada tão recompensador.

O rabino Harold Kushner fez este comentário: "O propósito da vida não é vencer. O propósito da vida é crescer e compartilhar. Quando você pára e olha para trás, e para tudo que fez na vida, descobre maior satisfação no prazer que proporcionou à vida de outras pessoas do que nas oportunidades em que as suplantou ou derrotou".

## O PODER DA PARCERIA

Ao ler as páginas anteriores, é possível que você tenha notado algo a respeito do processo pelo qual passei:

*Quero fazer diferença (estágio pessoal)...  
na vida de outras pessoas que queiram fazer diferença (estágio do  
compartilhamento)...  
fazendo alguma coisa que faça diferença (estágio de relevância)!*

Entre o estágio pessoal e o da relevância está o do compartilhamento com os outros. Descobrir a parceria faz aflorar um poder inacreditável. Pode ser uma das experiências mais gratificantes da vida. E oferece muitos benefícios:

Quando você estabelece parceria com  
os outros, não tem nada a perder

Thomas Jefferson disse: "Uma vela nada perde quando acende outra vela". Esta é a verdadeira natureza da parceria. Acho que muita gente não

pensa assim. Essas pessoas acreditam que compartilhar significa perde alguma coisa. Mas não acredito que isso seja verdade.

Toda pessoa possui um entre dois tipos de mentalidade: escassez ou abundância. Gente com uma mentalidade de escassez acredita que não existe o suficiente para todos, por

---

---

"Uma vela nada perde  
quando acende outra vela".

Thomas Jefferson

---

---

isso você precisa lutar por tudo quanto puder e proteger qualquer coisa que tenha até o limite. Gente com mentalidade de abundância crê que há sempre o suficiente para todo o mundo. Se

tiver uma idéia, compartilhe-a — e sempre possível ter outra idéia mais adiante. Se você tem dinheiro, doe parte dele, pois é sempre possível ganhar mais. Se você só tem um pedaço de bolo, permita que outra pessoa o coma, pois é sempre possível preparar outro.

Acredito que, nessa área, recebemos da vida o que esperamos dela. Você pode guardar o pouco que tem e não ganhar mais nada. Ou então, pode doar o que tem e será recompensado com prosperidade. Sua atitude faz a diferença. Portanto, se você estabelecer uma parceria com outra pessoa com agir com generosidade, de um jeito ou de outro receberá mais do que deu.

## QUANDO VOCÊ ESTABELECE PARCERIA COM OS OUTROS, AJUDA A SI MESMO

O romancista Mark Twain afirmou: "A melhor maneira de se alegrar é alegrando os outros". O que ele sabia, por instinto, é que, ao ajudar outras pessoas, você está ajudando a si mesmo. No mínimo, receberá a satisfação de ter ajudado outro ser humano. Mas o mais provável é que, ajudando outras pessoas, elas desejem retribuir e ajudar você.

Richard Shipley, presidente e diretor executivo da Shipley Associates, oferece este conselho:

*Trabalhe bem com as outras pessoas para que as ajude a alcançar suas próprias vitórias. A sua virá em seguida. Compartilhe seus conhecimentos com as pessoas certas. Você passará muitas horas com elas, por isso escolha colaboradores com quem realmente gosta de trabalhar. Permita que os colegas de trabalho bem-sucedidos compartilhem o resultado de seus esforços mútuos.*

QUANDO VOCE ESTABELECE PARCERIA COM OS  
OUTROS, SUA  
RECOMPENSA É A ESPERANÇA

Em 2003, Dave Sutherland, que havia sido presidente de uma de minhas empresas, a Injoy Stewardship Services (ISS), estava se preparando para passar por um período de transição e se mudar para a Costa Oeste, onde seus filhos e netos vivem. Dave tinha feito um trabalho maravilhoso de consolidação da empresa por quase uma década, e eu ficava pensando de que maneira iria substituí-lo. Não demorei muito a perceber quem deveria suceder Sutherland na direção da empresa: Kirk Nowery.

Kirk, um pastor que não exercia o cargo, integrava a empresa havia anos, trabalhando com centenas de pastores e líderes. Ele tem paixão por agregar valor a pastores; suas habilidades são vastas e ninguém havia trabalhado com tanto empenho. Além disso, é um ótimo líder. Não poderia imaginar mais ninguém com quem quisesse estabelecer uma parceria no trabalho de ajudar igrejas a cumprir sua visão. Assim, eu e Margaret falamos com Kirk, e depois de muitas conversas longas, ofereci a ele o cargo.

Alguns dias depois, eu e Margaret recebemos um cartão pelo correio. A mensagem impressa dizia: "Por tudo que já vivemos, obrigado. Por tudo que ainda vamos viver, a resposta é 'sim'. — Dag Hammarskjöld". Logo abaixo, Kirk escreveu:

*Queridos John e Margaret,  
Com muita honra e muito respeito,  
Eu aceito.*

Aquele momento proporcionou-me uma imensa alegria, e senti-me grato. Por quê? Porque sabia que o futuro da ISS seria brilhante. Se alguém deseja cultivar relacionamentos em que todos saem ganhando, deve adotar o Princípio da Parceria. Você deve saber, no fundo do coração, que aquilo que pode fazer sozinho é apenas uma sombra diante do que pode alcançar quando trabalha com outras pessoas. Os relacionamentos mais gratificantes sempre são as parcerias. Descobri que isso funciona nos negócios e no casamento, e acredito que também funcionará com você.

## O PRINCÍPIO DA PARCERIA

### — QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. O que a expressão "fazer diferença" significa para você? Já parou para pensar se deseja que sua vida faça diferença, e como isso poderia ser possível? Qual é o seu sonho? Que passos deve dar para torná-lo realidade?
2. Em qual estágio está a maioria das pessoas que você conhece: no estágio pessoal, no estágio de compartilhamento ou no estágio da relevância? Você se baseia em quê para dizer isso? É necessário passar pelos dois primeiros para chegar ao terceiro estágio? Em qual deles você está hoje? Explique sua resposta.
3. Que tipo de ascendência você possui sobre as pessoas com quem trabalha mais de perto? Isso influencia, de alguma forma, sua capacidade de alcançar suas metas e realizar seus sonhos? Se o controle que você exerce sobre elas é restrito, o que poderia ser feito para mudar essa situação? Em que áreas seria possível a você, atualmente, cercar-se de gente capaz de fazer diferença? Como seria possível encontrar outras pessoas com a mesma paixão, com uma missão similar e o mesmo desejo de estabelecer parceria?
4. Descreva um casamento que funcione como uma autêntica parceria. Quais são as vantagens de um relacionamento desse tipo? O que acontece quando, num casamento, os parceiros não trabalham juntos? Se você é casado ou casada, descreva sua atitude no que se refere à parceria conjugal. Faça o mesmo, desta vez em relação à atitude de seu cônjuge. O que ambos poderiam fazer para se tornarem ainda mais capazes de trabalhar juntos?
5. Será que os líderes devem cultivar parcerias relacionais com as pessoas que trabalham com eles? Explique. Se acha que sim, quais seriam os momentos mais adequados para isso? Se você é líder, de que tipos de pessoas tem se cercado? Quanto àquelas que estão mais próximas, elas poderiam ser consideradas gente que trabalha *com* você ou *para* você? O que você gostaria de mudar no que se refere ao jeito de interagir com elas — se é que há algo que acha necessário mudar?

# O PRINCÍPIO DA SATISFAÇÃO

NOS GRANDES RELACIONAMENTOS,  
A ALEGRIA DE ESTAR JUNTO  
É O SUFICIENTE

*Alegria compartilhada é alegria duplicada.*  
Johann Wolfgang von Goethe

A PERGUNTA QUE DEVO FAZER A MIM MESMO: SERÁ QUE  
MEUS AMIGOS MAIS CHEGADOS GOSTAM DE ESTAR COMIGO?

**D**urante os 14 anos nos quais liderei minha igreja em San Diego, todo mês de dezembro encenávamos uma grande peça para alcauçar a comunidade e levantar fundos para uma fundação local especializada no atendimento a crianças vítimas de violência e abuso. Sempre participava como mestre de cerimônias e, vez por outra, fazendo figuração em alguma das cenas. Na maioria das vezes, fazíamos, pelo menos, 24 apresentações. Era uma experiência divertida, ainda que exaustiva.

Antes de cada apresentação, eu costumava subir ao palco e esquentar a platéia, conversando com as pessoas e interagindo com o público. Uma das coisas que gostava de fazer era encontrar o casal que estivesse unido há mais tempo. Ainda lembro do que manteve o recorde durante todos os anos nos quais fiz aquela brincadeira. Eles estavam casados por 75 anos!

Quando o casal se pôs de pé, enquanto o público aplaudia, os olhos dos dois brilharam.

— Vocês querem receber aconselhamento conjugai? — perguntei, arrancando algumas risadas da platéia.

Aquele senhor, um cavalheiro, olhou para mim, sorriu e disse, quase num sussurro:

— Fica melhor a cada dia.

## A MAIOR SATISFAÇÃO

Muitos de nós admiram e respeitam pessoas que mantêm relacionamentos sólidos e duradouros. Um casamento que dura mais de 75 anos é algo notável. E amizades, de qualquer natureza, que duram décadas causam inveja a muita gente.

Uma das grandes amizades que se formaram em Hollywood, uma cidade geralmente criticada por sua superficialidade, foi entre George Burns e Jack Benny. O casamento de Burns com Gracie Allen, que durou 38 anos, até ela morrer, em 1964, era admirável. Mas sua amizade com Jack Benny durou ainda mais tempo. Depois da morte de Benny, em 1976, Burns definiu a amizade que tinham da seguinte maneira:

*Eu e Jack mantivemos uma amizade maravilhosa por cerca de 55 anos. Jack nunca saía de perto quando eu cantava, e eu nunca saía de perto quando ele tocava violino. Rimos juntos, atuamos juntos, trabalhamos juntos, comemos juntos. Acredito que, por muitos desses anos de amizade, chegamos a conversar todo santo dia.'*

Acho que todos nós adoráramos manter um relacionamento igual ao de Benny e Burns. Ou como o daquele casal que mencionei. Mas como podemos fazer isso? O fundamento dessas relações humanas é construído sobre todos os Princípios Pessoais que vimos neste livro. Um relacionamento duradouro começa como um relacionamento saudável. A partir daí, acredito que quatro fatores ajudam a criar o ambiente adequado para relacionamentos em que só o fato de estar juntos é suficiente:

### 1. lembranças compartilhadas criam um ambiente de união

Em março de 2004, eu e Margaret viajamos durante 17 dias para a África com a Equip, uma organização filantrópica que fundei para ensinar princípios de liderança a pessoas que vivem em outros países. Foi uma jornada extenuante. Viajamos por longos trajetos em quatro países diferentes do continente. Em várias manhãs, tínhamos que estar de pé às sete da manhã para ensinar, e continuávamos o dia inteiro, sem parar, até a meia-noite ou uma da manhã. Durante aquelas duas semanas e meia de

cursos, só tivemos uma folga, e participamos de um safári de dois dias para ver a magnífica vida selvagem africana.

Uma das pessoas que nos acompanharam naquela viagem foi Tómm Mullins. Ele é um bom líder, e também um pastor muito bem-sucedido de uma grande igreja na Flórida, e estava ajudando a equipe com os afazeres relacionados às aulas. Eu e Tom somos amigos há uns oito anos, quanto mais o conheço, maior é meu respeito e minha afeição por ele.

Na noite que chegamos em Atlanta, depois da viagem à África, eu e Margaret nos arrastamos do aeroporto até nossa casa e caímos na cama. Tudo que queríamos era dormir. Mesmo no dia seguinte, ainda sentíamos a diferença do fuso horário, e estávamos moídos. Quando sentei-me à minha mesa para conferir a correspondência e tomar pé das coisas no trabalho, recebi um telefonema. Era Tom. Só havia se passado um dia desde que nos vimos pela última vez, mas ele já queria falar da viagem. Rimos ao lembrar nosso safári. (Enquanto os outros turistas foram carregados de câmeras caras com objetivas poderosas, eu e Tom estávamos munidos apenas de uma câmera descartável). Lembramos a viagem difícil, e nos admiramos com a reação de milhares de pessoas que orientamos.

— John — propôs Tom —, vamos fazer essa viagem de novo!

Nunca esqueceremos aquela viagem. E o que compartilhamos sempre estabelecerá uma ligação entre nós.

Esses tipos de experiência possuem um valor incalculável nos nossos relacionamentos. Eu e Margaret tentamos criar tantas situações quantas possíveis envolvendo a nós e a nossos filhos durante a fase de crescimento deles, e que geraram muitas lembranças para nossa família. Desde que nos casamos, procuramos manter um voto que fizemos: nos esforçaríamos ao máximo para estar juntos a cada vez que vivêssemos uma situação digna de fazer parte dessas lembranças.

## 2. Crescer juntos gera um ambiente de compromisso

Na década de 1970, quando vivíamos em Lancaster, no Estado de Ohio, eu e Margaret nos envolvemos em nosso primeiro empreendimento comercial. Ela e duas amigas decidiram que iriam se tornar sócias e abrir uma floricultura. Não tínhamos nenhum dinheiro naquela época, por



isso elaboramos um planejamento estratégico e conversamos com um banqueiro local a respeito de um empréstimo. Ainda me lembro claramente de estar sentado diante dele, em sua sala.

— Bem, tenho uma notícia boa e outra ruim — começou ele. — A boa notícia é a de que vou conceder a vocês o empréstimo. A ruim é que, se vocês forem como a maioria dos novos empreendedores, sua parceria vai acabar dentro de dois anos. Muita gente começa junta, mas poucos continuam juntos.

O mesmo pode ser dito em relação a qualquer tipo de relacionamento. Começar e terminar geralmente é mais fácil do que trabalhar duro para manter um relacionamento. Por quê?

- No início de um relacionamento há o *entusiasmo* de *começar* juntos.
- Na continuidade de um relacionamento há o *compromisso* de *ficar* juntos.
- Nos relacionamentos duradouros há a *alegria* de *continuar* juntos.

Sendo assim, qual é a ponte que se estende sobre o abismo entre os relacionamentos que não passam do início e os que duram? A resposta é: crescimento. Pessoas que crescem juntas tornam-se mais comprometidas uma com a outra. E, geralmente, também são mais felizes. Na verdade, todos os relacionamentos crescem — juntos ou separados. Se nos propomos a crescer juntos, então somos muito mais propensos a continuar juntos. Infelizmente, o que o banqueiro de Lancaster nos disse se cumpriu: no fim do segundo ano, uma das sócias não estava mais comprometida com o negócio e o abandonou.

### 3. respeito mútuo gera um ambiente saudável

Dentro de um relacionamento, o respeito gera um ambiente saudável porque produz duas coisas. Em primeiro lugar, cria confiança, e como você sabe, a confiança é a fundação de todos os relacionamentos. Segundo, o respeito gera disposição de servir. As pessoas praticamente não con-

seguem se conter quando têm a oportunidade de servir e ajudar outras a quem elas dedicam um respeito profundo. Como disse Albert Einstein, "só vale a pena viver se for pelos outros".

#### 4. amor incondicional gera um ambiente seguro

A autora infantil Dinah Maria Mulock Craik escreveu:

*Ah, o consolo inexprimível de se sentir seguro ao lado de alguém, não tendo que pesar pensamentos nem medir palavras, e sim dizê-las todas, exatamente como são, palha e grão juntos, sabendo que uma mão fiel as tomará e filtrará, mantendo aquilo que vale a pena, e então, com o sopro da gentileza, mandará o resto embora.*

Quando alguém ama você sem reservas e sem priorizar os próprios interesses, este é o sentimento mais libertador do mundo. Ele gera um ambiente seguro aonde quer que você vá.

Há algum tempo, eu e Margaret viajamos juntos num avião, e iniciamos uma conversa com outro casal sentado do outro lado do corredor. Quando a mulher perguntou: "Onde fica sua casa?", respondi, sem hesitar: "Onde quer que ela esteja", apontando para minha mulher. E isso é verdade. Margaret me ama incondicionalmente. Com ela, sou eu mesmo de uma maneira que não consigo ser com mais ninguém no mundo. Ela é meu porto seguro. Não há nada mais gostoso nesta vida do que o amor incondicional de seu amigo mais íntimo.

Sinto-me um afortunado por ter Margaret. Vivo dizendo às pessoas que a maior decisão que já tomei na vida foi pedi-la em casamento. Penso nisso todos os dias. E tento lhe dizer isso com a maior frequência possível. No Dia dos Namorados de 2004, escrevi uma carta a ela, na qual coloquei reflexões sobre nosso relacionamento. Ela me deu permissão de reproduzi-la:

*Margaret,*

*Foi mais ou menos nesta época, há 40 anos, que começamos a namorar. Embora cada ano pareça passar mais rápido do que o anterior, nossa vida está repleta de lembranças. Aos 56 anos, já me esqueci de muitas coisas, mas as especiais ainda parecem reais para mim até hoje. Pergunto a mim mesmo: "Essas lembranças são especiais por causa daquilo que fizemos"*

*mos ou porque passamos por todas aquelas coisas juntos?" A resposta é: as duas coisas, taram mais especiais porque estávamos juntos.*

*Quando não estamos juntos, anseio pela hora em que nos falaremos por telefone, todas as noites. E o momento mais importante do dia. Por quê? Será que é porque nessa hora compartilhamos as coisas que nos aconteceram durante o dia? Não. E porque estamos juntos mais uma vez.*

*Lembro claramente a ansiedade que me dominava quando estávamos namorando e eu dirigia de Circleville até Chillicothe para poder encontrá-la à noite. Eu mal podia esperar! Os anos não diminuiram essa sensação com a expectativa de vê-la novamente quando estou fora. E por isso que ligo para você antes de sair do aeroporto, a caminho de casa. Margaret, a alegria que você demonstra quando me vê novamente continua forte, mesmo depois de tantos anos. Cada vez que telefono, você atende com um entusiasmo que demonstra o quanto sou amado.*

*Nunca me esquecerei daquela vez em que você vendeu alguns livros e comprou uma passagem de ônibus para me fazer uma surpresa e me encontrar naquela noite. Ou da vez em que você viajou do Nepal até Nova Délhi para passar uma noite a mais comigo. Esses esforços a mais que fazemos para ficar juntos são o que determinam o sucesso de nosso casamento.*

*Um relacionamento nunca é o mesmo o tempo todo. As pessoas podem se aproximar ou distanciar. Quarenta anos depois do início do nosso, ainda gostamos de estar juntos. Vamos dar uma volta até a caixa do correio.*

*Com amor,  
John.*

"Dar uma volta até a caixa do correio", para nós, significa passar tempo juntos só pela alegria que isso

traz. E é justamente isso que os grandes relacionamentos proporcionam: alegria.

Espero que haja pessoas em sua vida com quem você possa compartilhar o Princípio da Satisfação. Se tem,

seja grato por isso. Se não tem, então -

comece a colocar em prática os Princípios Pessoais contidos neste livro.

---

---

Quando alguém ama você sem reservas e sem priorizar os próprios interesses, este é o sentimento mais libertador do mundo.

---

---

E então, cultive relacionamentos gratificantes, a partir dos quais sejam geradas lembranças a serem compartilhadas depois, as pessoas possam crescer juntas e dedicar, uma à outra, respeito mútuo e amor incondicional. Faça isso, e será apenas questão de tempo até que possa sentir a alegria que emerge dos relacionamentos profundos e duradouros.

## O PRINCÍPIO DA SATISFAÇÃO

### QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Será que uma pessoa pode ser introvertida e, ainda assim, desenvolver um relacionamento gratificante, no qual todos saem ganhando? Explique sua resposta. Qual é o preço que uma pessoa precisa pagar para desenvolver relacionamentos profundos? Para você, o que justificaria pagar esse preço?
2. Pense em pessoas que você conhece pessoalmente e que mantiveram bons relacionamentos por mais de 20 anos (pode ser qualquer tipo de relacionamento, como casais, parcerias comerciais ou amizades). Descreva esses relacionamentos. O que as pessoas envolvidas neles fazem para que durem? O que se pode aprender deles?
3. Em relacionamentos com alto grau de segurança, quando entram em jogo o respeito mútuo e o amor incondicional? Pense no relacionamento mais íntimo de sua vida. Você se sente seguro ou segura com essa pessoa? Pode dizer tudo que quer? Pode expressar seus sentimentos? Sente-se à vontade, mesmo em períodos longos de silêncio? Se não, como pode mudar a situação e tornar esse relacionamento mais positivo?
4. Cite algumas maneiras pelas quais as pessoas casadas podem crescer juntas com a convicção de que não se distanciarão. Até que ponto é difícil fazer do crescimento parte importante de um casamento? Que desafios ou obstáculos a maioria dos casais enfrentam? Como podem superá-los? Qual é a recomendação da perseverança? No que se refere a essa área, você pode dizer que seu casamento é bem-sucedido?
5. De que maneira as experiências compartilhadas e as lembranças que ficaram delas influenciaram seus relacionamentos mais íntimos? Descreva uma lembrança que você guarda com mais carinho. Será que seus amigos ou os membros de sua família valorizam essas mesmas lembranças? Com que frequência você conversa sobre elas e as revive? Acha que fazer isso pode ser benéfico? Até que ponto você faz um esforço deliberado de gerar novos momentos compartilhados que possam ficar na lembrança? Como se aprimorar nessa área?

# REVISÃO FINAL DOS PRINCÍPIOS PESSOAIS EM *VENCENDO COM AS PESSOAS*

A QUESTÃO DA PREPARAÇÃO:  
ESTAMOS PRONTOS PARA RELACIONAMENTOS?

O **PRINCÍPIO DA LENTE**: quem somos determina nossa maneira de ver os outros.

O **PRINCÍPIO DO ESPELHO**: a primeira pessoa que devemos analisar somos nós mesmos.

O **PRINCÍPIO DA DOR**: pessoas más magoam as outras e são facilmente suscetíveis a sair magoadas.

O **PRINCÍPIO DO MARTELO**: nunca use um martelo para matar um mosquito na cabeça dos outros.

O **PRINCÍPIO DO ELEVADOR**: em nossos relacionamentos, podemos levar as pessoas "para cima" ou "para baixo".

A QUESTÃO DAS CONEXÕES: QUEREMOS MESMO  
CONCENTRAR NOSSOS ESFORÇOS NAS PESSOAS?

O **PRINCÍPIO DO PANORAMA**: toda a população do mundo — com apenas uma exceção — é composta pelos outros.

O **PRINCÍPIO DA TROCA DE PAPÉIS**: em vez de colocar cada pessoa em seu lugar, devemos nos colocar no lugar delas.

O **PRINCÍPIO DO APRENDIZADO**: cada pessoa que encontramos tem potencial para nos ensinar alguma coisa.

O **PRINCÍPIO DO CARISMA**: as pessoas estão interessadas em quem se interessa por elas.

- **O PRINCÍPIO NUMERO 10:** acreditar no melhor que as pessoas podem oferecer geralmente faz com que elas ofereçam o melhor de si.
- **O PRINCÍPIO DA CONFRONTAÇÃO:** antes de qualquer confronto é preciso levar em conta as motivações da outra pessoa.

#### A QUESTÃO DA CONFIANÇA:

##### É POSSÍVEL ESTABELECEER CONFIANÇA MÚTUA?

- **O PRINCÍPIO DO FUNDAMENTO:** a confiança é a base de qualquer relacionamento.
- **O PRINCÍPIO DA CIRCUNSTÂNCIA:** nunca permita que uma situação tenha mais valor do que um relacionamento.
- **O PRINCÍPIO DE BOB:** quando Bob tem problemas com todo o mundo, geralmente ele é o problema.
- **O PRINCÍPIO DA ABORDAGEM:** ser uma pessoa em paz com a vida permite que os outros vivam em paz conosco.
- **O PRINCÍPIO DA TRINCHEIRA:** ao se preparar para uma batalha, cave um fosso tão grande que caiba um companheiro.

#### A QUESTÃO DO INVESTIMENTO:

##### ESTAMOS DISPOSTOS A INVESTIR

##### NAS OUTRAS PESSOAS?

- **O PRINCÍPIO DA JARDINAGEM:** todo tipo de relacionamento precisa ser cultivado.
- **O PRINCÍPIO DOS 101%:** descubra o 1% em que concordamos e coloque 100% de esforço para que dê certo.
- **O PRINCÍPIO DA PACIÊNCIA:** a jornada empreendida ao lado de outras pessoas é mais lenta que a jornada solitária.
- **O PRINCÍPIO DA CELEBRAÇÃO:** o verdadeiro teste dos relacionamentos não é apenas saber o quão leais somos quando nossos amigos fracassam, mas a força de nosso entusiasmo quando eles alcançam a vitória.
- **O PRINCÍPIO DA EXCELÊNCIA:** passamos a outro nível mais elevado quando tratamos os outros melhor do que eles nos tratam.

A QUESTÃO DA SINERGIA: É POSSÍVEL CRIAR  
RELACIONAMENTOS EM QUE TODOS GANHEM?

O **PRINCÍPIO DO BUMERANGUE**: quando ajudamos os outros, estamos nos ajudando

O **PRINCÍPIO DA CAMARADAGEM**: em igualdade de condições, as pessoas tendem a trabalhar com aquelas das quais mais gostam; quando não há igualdade de condições, acontece a mesma coisa

O **PRINCÍPIO DA PARCERIA**: trabalhar junto com outras pessoas aumenta as possibilidades de alcançar o sucesso em equipe

O **PRINCÍPIO DA SATISFAÇÃO**: nos grandes relacionamentos, a alegria de estar junto é o suficiente



# NOTAS

## INTRODUÇÃO

1. ZIGLAR, Zig. *Top Performance: How to Develop Excellence in Yourself and Others*. Nova York: Berkley, 1991 (destaques de John Maxwell).

## O PRINCÍPIO DO ESPELHO

1. "Petes Records", em [www.peterose.com](http://www.peterose.com) (acessado em 20 de janeiro de 2004).
2. Pete Rose. [www.baseball-reference.com](http://www.baseball-reference.com) (acessado em 20 de janeiro de 2004).
3. NEFF, Craig; LIEBER, Jill. "Hie Case Against Pete Rose".
4. Pete Rose. [www.baseball-reference.com](http://www.baseball-reference.com) (acessado em 20 de janeiro de 2004).
5. "Pete Rose: 'Eu apostei no beisebol'", trecho extraído de *My Prison Without Bars*, in *Sports Illustrated*, edição de 5 de janeiro de 2004, [www.si.com](http://www.si.com).
6. NEFF, Craig; LIEBER, jill. "Roses Grim Vigil", in *Sports Illustrated*, edição de 3 de abril de 1989, [www.si.com](http://www.si.com) (acessado em 5 de janeiro de 2004).
7. NEFF, Craig; LIEBER, Jill. "The Case Against Pete Rose".
8. "Pete Rose: 'Eu apostei no beisebol'".
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*
12. MAXWELL, John C. *As 21 irrefutáveis leis da liderança*. São Paulo: Mundo Cristão, 1999.

13. MCGRAW, Phil. *The Ultimate Weight Solution*. Nova York: Free Press, 2003, p. 25.

#### O PRINCÍPIO DO MARTELO

1. *Provérbios 15:1*.
2. GOLDSMITH, Marshall. "How to Learn the Truth About Yourself", in *Fast Company*, edição de outubro de 2003, p. 127.

#### O PRINCÍPIO DO ELEVADOR

1. CRANE, George W. *Dr. Crane's Radio Talks*, vol. 1. Melilot: Hopkins Syndicate, 1948, p. 7.
2. *Ibid.*, pp. 8-9.
3. *Ibid.*, p. 16.
4. WILCOX, Ella Wheeler. "Which Are You", in *Custer, and Other Poems*. Chicago: W.B. Conkey, 1896, p. 134.
5. Anônimo.

#### O PRINCÍPIO DO PANORAMA

1. "Meet the New Angelina Jolie", in [www.cnn.com/2003/showbiz/movies/10/25/jolie.ap](http://www.cnn.com/2003/showbiz/movies/10/25/jolie.ap) (acessado em 13 de janeiro de 2004).
2. "Child Changes Everything", in *ABCNews.com* (edição de 17 de outubro de 2003).
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. "Meet the New Angelina Jolie".
7. Autor desconhecido.
8. BUFORD, Bob. *A arte de virar o jogo no segundo tempo da vida*. São Paulo: Mundo Cristão, 2005.

#### O PRINCÍPIO DA TROCA DE PAPÉIS

1. MORTELL, Art. "How to Master the Inner Game of Selling", vol. 10, n.º 7.

#### O PRINCÍPIO DO APRENDIZADO

1. SELIGSON, Tom. "How a Wiseguy Set Me Straight", in *Parade*, edição de 18 de janeiro de 2004, p. 18.
2. *Ibid.*
3. PANTOLIANO, Joe; EVANIER, David. *Whos Sorry Now*. Nova York: Plume, 2002. p. 243

4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento — A arte de garantir a qualidade*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

#### O PRINCÍPIO DO CARISMA

1. Republicado sob permissão de "Dr. ZimmermansTuesdayTip", uma *newsletter* eletrônica semanal ([www.drzimmerman.com](http://www.drzimmerman.com)), dica n.º 171, 23 de setembro de 2003.
2. BUCKINGHAM, Marcus; CLIFTON, Donald O. *Now, Discover Your Strengths*. Nova York: Free Press, 2001, p. 116.

#### O PRINCÍPIO NÚMERO 10

1. HADDRILL, Marilyn. "Lessons in Learning: Ex-Marine-turned-teacher Shapes up Her Tough High School Class", in *Chicago Tribune*, edição de 3 de março de 1996, <http://internet.cybermesa.com> (acessado em 22 de janeiro de 2004).
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. JOHNSON, LouAnne. *The Girls in the Back of the Class*. Nova York: St. Martin, 1995, p. 61.
5. JOHNSON, LouAnne. *Dangerous minds*. Nova York: St. Martin, 1993, p. 7.
6. JOHNSON, LouAnne. *The Girls in the Back of the Class*, ix-x.
7. HADDRILL, Marilyn. *Op. cit.*
8. JOHNSON, LouAnne. "My Posse Dont do Homework", in <http://members.aauthorsguild.net/louanne/work4.htm> (acessado em 22 de janeiro de 2004).

#### O PRINCÍPIO DO FUNDAMENTO

1. BARRY, Dan *et alli*. "Correcting the Record: Times Repórter Who Resigned Leaves Long Trail of Deception", in *New York Times*, edição de 11 de maio de 2003, <http://query.nytimes.com> (acessado em 9 de março de 2004).
2. KOLBERT, Elizabeth. "Tumult in the Newsroom", in *New Yorker*, edição de 30 de junho de 2003. [www.newyorker.com](http://www.newyorker.com) (acessado em 9 de março de 2004).
3. BARRY, Dan *et alli*. "Correcting the Record..."
4. COLFORD, Paul D. "More Blair Faults at Times", in *New York Daily News*, 13 de junho de 2003, [www.nydailynews.com](http://www.nydailynews.com) (acessado em 9 de março de 2004).
5. BARRY, Dan *et alli*. "Correcting the Record..."
6. JOHNSON, Peter. "Times' Execs Address Blair Scandal", in *USA Today*, edição de 14 de maio de 2003, <http://usatoday.printthis.clickability.com> (acessado em 9 de março de 2004).

7. BARRY, Dan *et alli*. "Corrcitlhn «»i«l
8. *Ibid*.
9. IERNANDEZ, Macarena. "What Jayson Blair Stole from Me, and Why I (ouldn't Ignore It", in *Washington Post*, edição de 1º de junho de 2003, [www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com) (acessado em 9 de março de 2004).
10. " Burning Down My Masters House: My Life at The New York Times", in *ublishes Weekly*, edição de 8 de março de 2004, p. 58.
11. "Numbers", in *Time*, edição de 29 de março de 2004, p. 19.
12. BARRY, Dan *et alli*. "Correcting the Record..."
13. MAXWELL, John. *As 21 irrefutáveis...*
14. BOAST, William M. (com Benjamin Martin). *Masters ofChange*. Provo: Executive Excellence, 1997.
15. ABRASHOFE D. Michael. *Este barco também é seu*. São Paulo: Cultrix, 2006.

#### O PRINCÍPIO DA CIRCUNSTÂNCIA

1. "Williams Sisters Display Loving Sibling Rivalry at Australian Open", in *fet*, edição de 9 de fevereiro de 1998, [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com) (acessado em 5 de fevereiro de 2004).
2. WERTHEIM, L. Jon. "We Told You So", in *Sports Illustrated*, edição de 5 de abril de 1999, <http://1sportsillustrated.cnn.com/tennis/features/Williams/timeline> (acessado em 4 de fevereiro de 2004).
3. Timeline: Venus e Serena Williams, <http://sportsillustrated.cnn.com/tennis/features/Williams/timeline> (acessado em 4 de fevereiro de 2004).
4. WERTHEIM, L. Jon. "We Told You..."

#### O PRINCÍPIO DE BOB

SEAMON, Tobias. "The All-Bastard Athletic Club", in *The Morning News*, edição de 10 de junho de 2002, [www.themorningnews.org/archives/personalities](http://www.themorningnews.org/archives/personalities) (acessado em 28 de Janeiro de 2004).

*Sports Illustrated*, edição de 30 de março de 1981, citado em <http://Iespn.go.com/classiclsquotesbmartin000806.html> (acessado em 23 de janeiro de 2004).

*Ibid*.

Entrevista ao *New York Times*, edição de 15 de julho de 1982.

ANDERSON, Neil T. *Victory Over the Darkness*. Ventura: Regai Books, 1990.

#### O PRINCÍPIO DA ABORDAGEM

1. "Biography of Barbara Walters", in [us.imdb.com/name/nm0910181/bio](http://us.imdb.com/name/nm0910181/bio) (acessado em 19 de fevereiro de 2004).

2. GIANOULIS, Tina. "Barbara Walters", in *St. James Encyclopedia of Popular Culture*, 2002, [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com) (acessado em 17 de fevereiro de 2004).
3. *Ibid.*
4. Alberta Civil Service Association News.
5. LITTAUER, Florence. *Personality Plus: How to Understand Others by Understanding Yourself*. Grand Rapids: Fleming H. Revell, 2003.
6. *Simpsons Contemporary Quotations*.
7. WALTERS, Barbara. *How to Talk with Practically Anybody About Practically Anything*. Garden City: Doubleday, 1970, xv.

#### O PRINCÍPIO DA TRINCHEIRA

1. *Army FieldManual*, n.º 7-8, Quartal-general, Departamento do Exército, Washington D.C., 22 de abril de 1992, [www.adtdl.army.mil/cgi-bin/atdl.dll/fm/7-8/ch2.htm#s2p6](http://www.adtdl.army.mil/cgi-bin/atdl.dll/fm/7-8/ch2.htm#s2p6) (acessado em 17 de março de 2004).
2. *Eclesiastes* 4:9-12.
3. GARDNER, Tom e David. "Motley Fool Radio Interview with Yahoo! Co-Founder Jerry Yang", in [www.fool.com/Specials/999/9990303YangInterview.htm](http://www.fool.com/Specials/999/9990303YangInterview.htm), acessado em 11 de março de 2004.
4. SWARTZ, Jon. "Yahoo s Other Dynamic Duo: JeffMallett andTim Koogle HaveTransformed the Service into the Webs Most Popular Site", in *San Francisco Chronicle*, edição de 6 de agosto de 1998, [www.sfgate.com](http://www.sfgate.com) (acessado em 12 de março de 2004).
5. <http://docs.yahoo.com/info/pr/faq.html> (acessado em 12 de março de 2004).
6. LAUER, Robert; LAUER, Jeanette. *Watersheds*. Boston: Little, Brown, 1988, p. 69.

#### O PRINCÍPIO DA JARDINAGEM

1. "Mitch Albom Bio", [www.albom.com](http://www.albom.com) (acessado em 11 de março de 2004).
2. COCHRAN, Tracy. "Everyone Matters", in *Publishers Weekly*, edição de 18 de agosto de 2003, [www.publishersweekly.com](http://www.publishersweekly.com) (acessado em 12 de março de 2004).
3. ALBOM, Mitch. "He Was a Champion", in *Parade*, edição de 14 de setembro de 2003, pp. 4-5.
4. *Ibid.*
5. COCHRAN, Tracy. "Everyone.
6. ALBOM, Mitch. "He Was..."
7. *Ibid.*
8. Autor desconhecido.

## O PRINCÍPIO DOS 101%

1. HILLENBRAND, Laura. *Seabiscuit*. Sa» Paulo: Cia. das Letras, 2002.
2. *Ibid*.

## O PRINCÍPIO DA PACIÊNCIA

1. "Lawn Chair Larry: 1982 Honorable Mention", in [www.darwinawards.com/stupid/stupid1997-1lc.html](http://www.darwinawards.com/stupid/stupid1997-1lc.html) (acessado em 10 de fevereiro de 2004).
2. BENNIS, Warren G.; NANUS, Burt. *Líderes — Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

## O PRINCÍPIO DA EXCELENCIA

1. COLLIER, Richard. *The General Next to God: The Story of William Booth and the Salvation Army*. Londres: Collins Clear-Type, 1965, p. 27.
2. ARTUS, Steve. "General William Booth — Salvation Army", in *Claves Regni*, edição de outubro de 1994, [www.stpetersnottingham.org](http://www.stpetersnottingham.org) (acessado em 25 de fevereiro de 2004).
3. "William Booth", [www.spartacus.schoolnet.co.uk/rebooth.htm](http://www.spartacus.schoolnet.co.uk/rebooth.htm) (acessado em 25 de fevereiro de 2004).
4. "Hie Founder — William Booth", in <http://archive.salvationarmy.org.uk> (acessado em 25 de fevereiro de 2004).
5. COLLIER, Richard. *Op. cit*, p. 110.
6. "The Skeleton Army", [www1.salvationarmy.org/heritage.nsf](http://www1.salvationarmy.org/heritage.nsf) {acessado em 15 de março de 2004}.
7. "History" ("História"), [www.salvationarmyusa.org](http://www.salvationarmyusa.org) (acessado em 25 de fevereiro de 2004).
8. ARTUS, Steve. *Op. cit*.

## O PRINCÍPIO DO BUMERANGUE

1. MCGINNIS, Alan Loy. *Amizade: fator decisivo nas relações humanas*. São Leopoldo: 1984.
2. Citado em FLAHERTY, Patrick. *Scout Law: Quotes for Life*. Iowa City: Penfield, 2002, p. 29.

## O PRINCÍPIO DA CAMARADAGEM

1. BROADWELL, Bethany. "Bill Porter: Selling His Uplifting Altitude", 9 de agosto de 2002, [www.ican.com/news/fullpage.dfm](http://www.ican.com/news/fullpage.dfm) (acessado em 4 de março de 2004).
2. Provérbios 18:24.

3. Provérbios 27:1).
4. Provérbios 27:17.
5. Provérbios 16:29.

#### O PRINCÍPIO DA PARCERIA

1. "Ben Franklin As a Founding Father", <http://sln.fi.edu/Franklin/statesmen/statsman> (acessado em 1º de março de 2004).
2. "Ben Franklin: Networker", in [www.pbs.org/benfranklin/13\\_citizen\\_networker.html](http://www.pbs.org/benfranklin/13_citizen_networker.html) (acessado em 1º de março de 2004).
3. "Ben Franklin: France", in [www.pbs.org/benfranklin/13\\_citizen\\_france.html](http://www.pbs.org/benfranklin/13_citizen_france.html) (acessado em 1º de março de 2004).
4. Anônimo.

#### O PRINCÍPIO DA SATISFAÇÃO

1. HAWKINS, O.S. *Tearing Down the Walls and Building Bridges*. Nashville: Thomas Nelson, 1995, p. 27.